

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós Graduação em
Engenharia de Produção**

**COMPORTAMENTO DO BANCO BRADESCO S. A .
FRENTE AOS EVENTOS ECONÔMICOS DE 1994 A 2003**

SAMUEL SERGIO TEIXEIRA

Florianópolis
2004

SAMUEL SERGIO TEIXEIRA

**COMPORTAMENTO DO BANCO BRADESCO S. A .
FRENTE AOS EVENTOS ECONÔMICOS DE 1994 A 2003**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós - Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção.

Florianópolis

2004

SAMUEL SERGIO TEIXEIRA

COMPORTAMENTO DO BANCO BRADESCO S. A. FRENTE AOS EVENTOS ECONÔMICOS DE 1994 A 2003

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 20 de setembro de 2004.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Antonio Cezar Bornia (orientador)

Prof. Dr. Luiz Alberton

Profa. Dra. Sandra Rolim Ensslin

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo seu grande amor, que demonstrou enviando seu Filho Jesus Cristo que morreu por nós na Cruz do Calvário e desse modo, nos resgatou da morte e nos concedeu a certeza de vida eterna ao lado do PAI mediante a confissão de Jesus Cristo como Único e Suficiente Salvador.

Em segundo lugar à minha família amada, Eliane, minha esposa tão querida e compreensiva que sempre me incentiva em todos os momentos da vida, impulsionado-me às vitórias. À Manuellinha minha filha maravilhosa que sempre demonstra seu amor por mim e ao Samuelzinho meu filho e pequeno grande amigo que tem me ensinado tantas coisas, principalmente as do coração. Aos meus pais Manoel e Yolanda Teixeira, pelas lições de vida e principalmente por haverem me ensinado o caminho da Palavra de Deus. À minha sogra D. Maria, uma intercessora de oração nas horas difíceis.

Aos Doutores Antonio Cezar Bornia e Marcos Laffin, professores altamente qualificados e que tão pacientemente auxiliaram-me, compreendendo as dificuldades da distância que nos separava, e que, apesar de tantos outros compromissos sempre encontraram tempo para orientar-me e conduzir ao cumprimento do objetivo final: a titulação de Mestre pela Universidade Federal de Santa Catarina.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, que me permitiu a realização de um sonho antigo: a participação e conclusão de um programa de Mestrado.

RESUMO

TEIXEIRA, Samuel Sergio. Comportamento do Banco Bradesco S. A . frente aos eventos econômicos de 1994 a 2003. 2004. 121 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho analisa o comportamento do Banco Bradesco S. A. frente aos eventos econômicos desde a implantação do Plano Real (1994) até o ano de 2003. Para isso abordam-se a finalidade dos demonstrativos financeiros, o estudo dos indicadores financeiros tradicionais, além do demonstrativo de origens e aplicações de recursos, os acontecimentos políticos econômicos desde 1994 até 2003. Identificam-se os modelos de índices financeiros de análise que melhor refletem o comportamento econômico financeiro do Bradesco. Aplicam-se os modelos de análise dos indicadores financeiros tradicionais e da DOAR sobre o Banco Bradesco S. A. além da descrição das estratégias implementadas pelo banco. A conclusão demonstra que o banco delineou uma performance econômico-financeiro satisfatória, caracterizada pelos ótimos índices financeiros, notadamente pela rentabilidade do Patrimônio Líquido e do Ativo.

Palavras-chave: Plano Real, Comportamento Econômico - Financeiro, setor bancário.

ABSTRACT

TEIXEIRA, Samuel Sergio. Comportamento do Banco Bradesco S. A . frente aos eventos econômicos de 1994 a 2003. 2004. 121 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This paper analyzes the behavior of the Bradesco Bank S. A. when confronted to the economical events since the implementation of the Plano Real (1994) until 2003. In order to do it, will approach the goal of the financial demonstratives, the study of the traditional financial demonstratives, after analyze the demonstrative of origins and resources application and the political facts since 1994 until 2003. Identified the models of the financial indexes that reflect the financial economical behavior of the Bradesco Bank. Applies the analysis models of the traditional financial index and the DOAR over the Bradesco Bank S.A. beyond the description of the strategies implemented by the bank. The conclusion shows that the bank drafted a satisfactory financial economical performance, characterized by the great financial indexes, remarkably profitability of the liquid patrimony and the actives.

Key-words: Plano Real, Economical – Financial behavior, banking sector.

LISTA DE ABREVIATURAS

AC – Ativo Circulante

ADM - Administrativo

AP – Ativo Permanente

CCL – Capital Circulante Líquido

CGP – Capital de Giro Próprio

CL – Crédito em Liquidação

DESP - Despesa

DOAR – Demonstrativo de Origens e Aplicações de Recursos

DRE – Demonstrativo de Resultado de Exercício

ELP – Exigível a Longo Prazo

PC – Passivo Circulante

PCLD – Provisão de Créditos em Liquidação Duvidosa

PL – Patrimônio Líquido

RAFB – Resultado da Atividade Financeira Básica

REF – Resultados de Exercícios Futuros

RLP – Realizável a Longo Prazo

RO – Receita Operacional

S.A – Sociedade Anônima

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Demonstrações Financeiras do Bradesco S.A.	29
Quadro 2 - Moeda Brasileira de 1808 até 1994.....	39
Quadro 3 - Principais Eventos Econômicos e do Setor Bancário desde a implantação do Plano Real	55
Quadro 4 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 1994	60
Quadro 5 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 1995	61
Quadro 6 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 1996	64
Quadro 7 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 1997	66
Quadro 8 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 1998	68
Quadro 9 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 1999	70
Quadro 10 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 2000.....	71
Quadro 11 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 2001	72
Quadro 12 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 2002.....	73
Quadro 13 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 2003.....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Origens de Recursos do Bradesco	
83	
Figura 2 – Principais origens de Recursos do Bradesco.....	83
Figura 3 - Aplicações de Recursos Bradesco.....	89
Figura 4 – Principais Aplicações de Recursos do Bradesco.....	89
Figura 5 - Participação das Receitas da Intermediação Financeira do Bradesco.	95
Figura 6 - Participação das Despesas da Intermediação Financeira Bradesco....	96
Figura 7 - Outras Receitas e Despesas Operacionais do Bradesco.....	98
Figura 8 - Rentabilidade do Bradesco.....	99

SUMÁRIO

RESUMO	04
ABSTRACT	05
LISTA DE ABREVIATURAS	06
LISTA DE QUADROS	07
1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Tema e Problema	09
1.2 Objetivos da Pesquisa	12
1.2.1 Objetivo geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificativa	13
1.4 Metodologia.....	16
1.4.1 Caracterização da Pesquisa	16
1.4.2. Pressuposto de Trabalho	18
1.4.3 Procedimentos.....	18
1.4.4 Delimitação da Pesquisa	18
1.5 Estrutura do Trabalho	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Aspectos financeiros.....	20
2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EM BANCOS	29
2.2.1 Padrão de Comportamento, posturas financeiras e oferta de crédito dos bancos	29
2.2.2 Atividade bancária e preferência pela liquidez dos bancos, segundo a visão de Keynes	31
2.2.2.1 Criação da moeda bancária.....	31
2.2.2.2 Preferência pela liquidez dos bancos: a escolha do portfólio de aplicações	32
2.2.2.3 Bancos, financiamento e oferta de crédito	33
3 CONJUNTURA ECONÔMICA NO BRASIL A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO REAL (1994) ATÉ 2003 E O SETOR BANCÁRIO	35
3.1 PRINCIPAIS EVENTOS ECONÔMICOS E DO SETOR BANCÁRIO A	

PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO REAL (1994) ATÉ 2003	35
3.2 PRINCIPAIS EVENTOS ECONÔMICOS DO SETOR BANCÁRIO DESDE 1994 ATÉ 2003	49
4 ESTUDO DE CASO	56
4.1 HISTÓRICO DO BANCO BRADESCO S. A	56
4.2 ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELO BANCO BRADESCO S. A.....	58
4.2.1 Descrição das Estratégias Adotadas pelo Bradesco em 1994	59
4.2.2 Descrição das Estratégias Adotadas pelo Bradesco em 1995	61
4.2.3 Descrição das Estratégias Adotadas pelo Bradesco em 1996	63
4.2.4 Descrição das Estratégias Adotadas pelo Bradesco em 1997	65
4.2.5 Descrição das Estratégias Adotadas pelo Bradesco em 1998	67
4.2.6 Descrição das Estratégias Adotadas pelo Bradesco em 1999	69
4.2.7 Descrição das Estratégias Adotadas pelo Bradesco em 2000	71
4.2.8 Descrição das Estratégias Adotadas pelo Bradesco em 2001	72
4.2.9 Descrição das Estratégias Adotadas pelo Bradesco em 2002	73
4.2.9 Descrição das Estratégias Adotadas pelo Bradesco em 2003	74
4.3 REFLEXOS NOS DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS	74
4.3.1 Cálculo Dos Indicadores Financeiros	74
4.3.2 Análise do Demonstrativo de Origens e Aplicações de Recursos.....	97
4.3.3 Análise dos Indicadores Financeiros	107
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	113
5.1 CONCLUSÕES.....	113
5.2 RECOMENDAÇÕES	116
REFERÊNCIAS	117

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

No período de 1986 a 1991 ocorreram diversos programas de combate à inflação .

Os destaques principais da economia desse período foram listados pela Revista Exame (1990: 23-27) da seguinte maneira:

Os empresários fugiram do crédito bancário a todo custo. Não era para menos. Com a inflação pulando, na década de 110% para quase 2.000%, dever com juros e correção monetária, além de garantias reais de duas a três vezes o valor do empréstimo, equivalia a colocar a corda no próprio pescoço. (...) Quando a inflação beira 80% ao mês, como aconteceu no ano passado, a remarcação de 100% realmente ocorre (...) A empresa brasileira por sua vez, encontra enormes dificuldades tanto para reinvestir o lucro quanto para se endividar. A recessão que está ocorrendo e a maior exposição à concorrência internacional, gerada pela nova política industrial e de comércio exterior com a abertura dos portos, deverão reduzir ainda mais os já minguados lucros disponíveis para re inversão.

Em 1992 e 1993, o Brasil presenciou diversos escândalos que envolveram todos os Poderes dentro do Governo, culminando no *impeachment* do Presidente da República.

Em junho de 1994 foi implantado em etapas o Plano Real. O fato de destaque foi a mudança do padrão monetário, destacando o início do processo de estabilização tão almejado pelo povo brasileiro.

Ainda em 1994 foi eleito o novo presidente da República.

Em 1995, quando da posse do novo presidente, foram então propostas as reformas estruturais necessárias ao desenvolvimento econômico sustentado. Segundo o Balanço Anual (1994/1995), nessas propostas,

(...) certamente o mais urgente é consolidar a estabilização. Criar as condições básicas para que a inflação continue baixa no próximo ano e nos exercícios seguintes. Essa é a premissa básica para mudar a face do País (...). A economia brasileira pode tomar novos rumos, mas a tarefa do novo governo é gigantesca manter a inflação baixa, garantir a retomada do crescimento de forma sustentada e imprimir as reformas sociais necessárias à erradicação da pobreza.

Ocorreram entraves no processo de revisão constitucional, postergando reformas estruturais. Desta forma estendendo as dificuldades econômicas do povo brasileiro. Entretanto o Plano Real destacou-se em relação aos anteriores por Ter sido anunciado e discutido antes de ser implantado.

O País que o futuro presidente teria: empresas pouco endividadas e mais competitivas, dinheiro externo, inflação baixa, vontade de empreender (...) Mas difícil ainda é manter-se na lista. E, se esse fenômeno competitivo acontece no grupo principal, imagine o que ocorre nas pequenas e nas médias empresas. Fica claro, a cada dia que passa, que quem melhor controla os empresários, quem mais combate os preços abusivos, quem direciona as empresas para o caminho certo não é o Estado, um tecnocrata ou um burocrata, mas os concorrentes, que vivem no encaixo dos que estão à sua frente (EXAME, 1994: 38).

As expectativas na época eram que o sucesso do Real dependeria da intenção do Governo em promover efetivamente a estabilização da capacidade do Executivo de administrar o Plano, da colaboração das lideranças do País e do apoio de toda a sociedade. Por si só o Plano não seria capaz de reverter a crise nacional.

No Brasil observa-se políticas econômicas excessivamente onerosas e que não tinham continuidade, criando dificuldades aos agentes em poupar e investir. Desta forma o país perdeu oportunidades de desenvolvimento e competitividade internacional (EXAME 1994)

As razões que impediam o crescimento do país não existiam mais: a dívida externa foi corroída Pela inflação americana, o preço do petróleo caiu quase dois terços, a Libor baixou de 21% para 3% ao ano, as empresas brasileiras são das menos endividadas do mundo, o espírito empreendedor se espalhou de norte a sul, a taxa de natalidade despencou. Nenhum presidente recebeu antes o país tão enxuto e tão pronto para crescer quanto aquele que será eleito no final deste ano. (...) Para aqueles que achavam que o Brasil seria sempre o país do futuro, eis aqui uma má notícia: há uma sensação no ar de que finalmente, o futuro chegou.

Para que o país pudesse atingir o desenvolvimento almejado por todos, era necessária uma reestruturação econômica ampla e imprescindível também, que a estrutura dos seus bancos fosse sólida, lucrativa e capaz de adaptar-se aos diferentes cenários econômicos, pois a base do desenvolvimento econômico de um país é o crescimento sustentado, o que se dá preferencialmente por meio da sua poupança interna. Assim, o mercado pode viabilizar recursos para que os empreendedores invistam em bens de produção, gerem empregos, disponibilizem

bens e serviços, remunerem adequadamente os capitais investidos pelos acionistas e paguem os financiamentos contraídos. Dessa forma cria-se um círculo virtuoso de geração de emprego e renda, influenciando positivamente o contexto social. Nesse sentido, o Balanço Anual (1994/1995 , p. 31) pontua:

A estabilização, como lembram os economistas oficiais , é pré condição para avançar na retomada do crescimento e nas reformas sociais, mas não é suficiente. Os instrumentos para colocar o País na direção do desenvolvimento com justiça social não são triviais e terão que envolver, sem dúvida, profundas reformas estruturais e ataque frontal às mazelas que produzem os desabonadores indicadores sociais.

A inflação no ano de 1996 recuou para 9% ^{aa} , a metade da auferida em 1995. Mas para conquistar esta situação ocorreram transformações na economia, refletindo nos negócios privados e na vida do cidadão comum (BALANÇO ANUAL, 1996).

Há um ano o impulso inicial produzido nas atividades, ao longo de 1994 e na primeira metade 1.995 pela estabilidade da moeda, com aumento do consumo e vendas, cedeu lugar a um refluxo que se mostrara preocupante. Os níveis de atividades retraíam-se, as vendas caíam, as taxas de desemprego aumentavam (BANLANÇO ANUAL, 1996:8).

As atenções estavam voltadas para o desenrolar da questão crucial da economia brasileira — o déficit público —, que representaria a consolidação da política econômica.

(...) o desafio maior não está mais na indexação da economia, com sua conseqüente realimentação inflacionária – o grande fantasma dos planos anteriores ao Real. O maior desafio para a frente parece situar- se nas necessidades de financiamento do setor público, que é por assim dizer o nome técnico dos déficits governamentais. E que continuam impondo reajustes adversos de preços e tarifas, além de forçar novos impostos e a majoração de antigos (BALANÇO ANUAL, 1996: 9).

No âmbito externo o que se sucedeu a partir de então foram consecutivas crises cambiais, nos países emergentes asiáticos (julho / 97 a março / 98), na Rússia (junho / 98), no Brasil (janeiro /99) e na Argentina (2001 até os dias atuais), influenciando negativamente a política econômica brasileira, tendo em vista sua dependência de investidores internacionais (EXAME, OUTUBRO 2001).

Em 1999 o Brasil sofreu um ataque especulativo, que resultou na

desvalorização cambial, com conseqüente mudança do câmbio fixo para flutuante, afetando as empresas na gestão de seus recursos. Adicionaram-se o aumento das taxas de juros, a concorrência acirrada diante da globalização econômica, além de um governo enfraquecido financeiramente e sem condições de investir estrutural e socialmente.

Como forma de ajustes ocorreram as privatizações a grupos nacionais e estrangeiros, a ampliação da participação dos grupos estrangeiros também nas empresas privadas, assim como no setor bancário.

Para consolidar a estabilização e recuperação econômica fez-se necessária a adaptação dos agentes econômicos, pessoas físicas, jurídicas financeiras e não financeiras e o próprio governo, nas esferas municipal, estadual e federal.

Nesse contexto o papel dos bancos é fundamental, pois no processo de crescimento econômico somente se eles compartilharem do otimismo dos empresários e direcionarem seus recursos em crédito, poderá a economia crescer.

A criação de moeda-crédito por parte do sistema bancário e a cessão do poder de compra aos investidores é condição suficiente para a materialização dos planos empresariais, garantindo assim, o crescimento do nível de investimento na economia.

Considerando o papel dos bancos nesse processo, o presente trabalho pretende analisar o comportamento econômico financeiro do Banco Bradesco de 1994 até 2003. A fundamentação teórica tendo como base autores já consagrados no tema, ajudaram a estruturar e a compreender o processo como um todo.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar o comportamento econômico financeiro do Banco Bradesco desde o Plano Real (1994) até 2003.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os modelos de índices financeiros de análise que melhor refletem comportamento econômico financeiro do Banco Bradesco a partir da implantação do Plano Real (1994) até o ano de 2003 no Brasil;
- b) apresentar uma planilha de análise dos demonstrativos contábeis do Banco Bradesco que possibilite evidenciar seu comportamento econômico financeiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

A questão do setor bancário foi abordada, já em 24 de junho de 1992, pela Revista Exame, em sua reportagem de capa, dizendo:

Quer fazer um bom negócio no Brasil? Abra um banco. A economia vai mal as empresas há muito tempo sofrem e gemem – e os bancos lucram, lucram, lucram. (...) Nos albores da década de 90, o quadro é o mesmo: os bancos continuam a ser, disparados, os melhores negócios da praça. Bancos um tanto estranhos, é verdade. Banqueiro em todos os lugares e em todos os tempos, pega e empresta dinheiro. No Brasil, os bancos pegam, mas não emprestam. Essa singularidade os torna esquisitos sob as lentes da ortodoxia. (...) Qual a razão de tantos lucros? Os bancos conseguiram bons resultados porque a inflação continuou elevada e a política de juros altos do Banco Central permitiu grandes ganhos no mercado financeiro diz Stephen Kanitz (EXAME, 1992: 56).

Durante o período em que a inflação atingia patamares elevadíssimos, os bancos ganhavam substancialmente com o float. Que vem a ser a utilização pelos bancos do dinheiro que está temporariamente parado nas contas correntes, com este resultado era possível cobrir os custos operacionais dos bancos. Então os bancos não se preocupavam em controlar custos e nem mesmo emprestar dinheiro.

Da parte dos banqueiros os fatos foram apresentados pela seguinte ótica:

Para Alcides Tápias, presidente da Febraban, a entidade que reúne os banqueiros, o abismo existente entre o resultado alcançado pelas instituições financeiras e o péssimo desempenho das empresas é produto da diversidade de cada setor. Os bancos teriam de acordo com Tápias, uma agilidade naturalmente maior para se adaptar a conjunturas econômicas desfavoráveis do que as companhias dos demais setores. Uma coisa é comprar, por exemplo, chapas de aço ou plásticos, fazer estoques, vender e esperar sessenta dias para receber, diz Tápias. No mercado financeiro, nosso ciclo de

produção dura apenas algumas horas, o que nos levou a desenvolver uma capacidade de adaptação mais rápida do que a de outras empresas (EXAME, 1992: 57).

No início da década de 90 já ocorreram planos econômicos com o objetivo de gerar modificações estruturais no País, com maior destaque para a redução dos altos patamares inflacionários. Dentre tantos setores da economia que foram afetados, o bancário foi o que mais transformação sofreu. Em reportagem da Revista Exame, do início dessa década já se falava do assunto.

(...) Bancos e vantagens converteram-se em sinônimos. Nem mesmo o susto provocado pelo Plano Cruzado, que retirou provisoriamente do sistema financeiro os esplêndidos ganhos com a inflação, conseguiu revogar essa lei. Mas um novo capítulo parece ter-se aberto na história dos bancos com o Plano Collor. É possível resumi-lo numa palavra pancadaria. (...) Os lucros baixaram, o mercado encolheu e os empréstimos minguaram. O ar se rarefez. É como se os mais de 200 bancos brasileiros tivessem, de repente, percebido que pode não haver oxigênio para todos. O resultado é que a concorrência se acirrou. Os *spreads* diminuíram, os devedores deixaram de pagar e as contas de provisões contra créditos de difícil liquidação subiram, subiram, subiram (EXAME, 1991: 64).

Com a estabilização econômica, a necessidade de ajustes na estratégia dos negócios, foi observada individualmente e no setor como um todo. Com o advento de uma massa de consumidores ávidos por adquirir bens duráveis e semiduráveis foram abertas novas condições de mercado, trazendo como resposta, a ação de um sistema bancário desacostumado a atuar nesse segmento, com razoável familiaridade. Com o intuito de compensar a perda com as receitas de *float*¹, os bancos adentraram-se em sua atividade clássica, iniciando um processo de concessão de créditos.

Conforme a reportagem especial realizada em 24/06/1992, a Revista Exame apresentou o desempenho de 1991, dos diversos setores que compõem a atividade financeira. A reportagem salientou a adaptabilidade dos bancos, afirmando:

De fato, os bancos brasileiros puderam provar essa capacidade em várias oportunidades no último ano. Logo em janeiro de 1991, o governo mirou neles ao editar o Plano Collor II. Acabou com a mina de ouro do *overnight*, que lhes permitia pagar uma taxa à maioria dos clientes equivalentes a apenas 80% da recebida com a compra de títulos do governo. No lugar do *over*, surgiu o fundão, que socializou o rendimento das aplicações. O governo criou, também o depósito compulsório sobre os recursos em trânsito e aumentou outro, sobre os depósitos à vista. Houve choradeira, e muitas instituições

¹ Receitas com recursos estacionados no caixa sem remuneração.

operaram por alguns meses no vermelho. Mais uma vez, porém, enquanto muitas empresas naufragavam com os golpes da política econômica, os bancos se recuperaram e chegaram ao final do ano com lucros (EXAME, 1992:57).

As crises financeiras internacionais têm demonstrado quanto os bancos são vulneráveis e como lhes são fortes os impactos na economia, em caso de fragilidade. No caso brasileiro, o que fica evidenciado é a adaptabilidade do setor bancário aos diferentes cenários.

Segundo Luis Eduardo de Assis, ex-diretor de Política Monetária do BC, e Francisco Gros, ex-presidente do Banco Central afirmaram.

A maioria dos bancos que operam no país já se julga em condições de trabalhar a inflação mais baixa que a atual, mesmo que ela atinja níveis de Primeiro Mundo. O sistema financeiro não entraria em colapso nem se a inflação caísse para 5% ao ano. (...) O sistema vem-se preparando para isso há algum tempo e já demonstrou, tanto no Plano Cruzado quanto no Plano Collor, que tem flexibilidade para se ajustar rapidamente (In: EXAME, 1993:65).

Apesar do enfoque da pesquisa estar centrado no período do Plano Real, destacam-se as principais condições nas quais encontrava-se o setor bancário a partir de 1990, com o objetivo de possibilitar a comparação entre os anos anteriores ao Plano.

Antes do Plano Real , 1994, a economia estava fundamentada em altíssima inflação e em decorrência indexação dos preços. Este cenário foi favorável para os bancos que se adaptaram e ganharam com o *floating*, que são os recursos em trânsito e a compra de títulos públicos, visando financiar o déficit público (RELATÓRIO DO BANCO CENTRAL DO BRASIL, Dezembro, 1998).

Diante disso, os bancos deixaram de preocupar-se com a competição e respectivas questões relacionadas com a estrutura de custos e eficiência produtiva. Da mesma forma, a qualidade de serviços também não era objetivo de grandes preocupações, uma vez que grande fonte de receitas encontrava-se na coexistência de diferentes indexadores de passivos e ativos (RELATÓRIO DO BANCO CENTRAL DO BRASIL, Dezembro, 1998).

Com a implantação do Plano Real, a economia sofreu uma mudança profunda, com a estabilização dos preços e conseqüentemente queda da inflação . Para os bancos o cenário se alterou radicalmente exigindo a adaptação. Alguns bancos não conseguiram se adaptar e sofreram intervenção e a grande maioria

passou a concentrar seus esforços na redução dos custos e direcionamento ao crédito (RELATÓRIO DO BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1999).

No período compreendido entre dez/93 e dez/02, ocorreram significativas alterações na estrutura dos bancos, tanto sob o aspecto organizacional quanto operacional. Tiveram lugar no setor transferências de controle, incorporações, cancelamentos e liquidações. Ao mesmo tempo, o capital estrangeiro fez-se mais presente em termos quantitativos e qualitativos. Os bancos privados demonstraram maior flexibilidade para adaptarem-se às condições de economia estável, modificando tecnologias e processos de produção e serviços. O corte de custos e o lançamento de novos produtos contribuíram para esse processo de adaptação. (RELATÓRIO DO BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2002).

Pelo exposto, pode-se justificar o tema da pesquisa pela representatividade do setor e influência no cenário macroeconômico, além dos fortes reflexos sofridos durante o período em análise.

1.4 METODOLOGIA

1.4.1 Caracterização da Pesquisa

De acordo com Hubner (1998) todo projeto deve esclarecer o caminho que faz para poder chegar a conclusões, à lógica de agir. O projeto deve explicitar a lógica da ação a ser seguida pelo pesquisador, os principais fenômenos a serem estudados, suas ramificações, inter-relações e a forma de obtê-los.

Para Richardson (1989) os métodos de pesquisa classificam-se em quantitativo e qualitativo. A diferença fundamental está na forma de abordar o problema de pesquisa. A escolha do método está pautada na natureza do problema e o nível de aprofundamento desejado.

Método Quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão.

Método Qualitativo, não emprega um instrumental estatístico como base do processo da análise de um problema.

O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas

informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, não obstante puderem seu caráter qualitativo quando são transformados em dados quantificáveis na tentativa de assegurar a exatidão do plano dos resultados (RICHARDSON, 1989: 56).

O objeto central desta presente pesquisa é verificar o processo de adaptação estratégica e os reflexos no desempenho financeiro dos bancos desde a implantação do Plano Real até 2002. Para a elaboração dos reflexos no desempenho financeiro dos bancos foram utilizados dados eminentemente quantitativos (demonstrativos financeiros), com análise descritiva, enquanto o processo de adaptação estratégica seguiu o método descritivo (pesquisa qualitativa).

Na pesquisa quantitativa ocorre o emprego da quantificação nas modalidades tanto na coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

A pesquisa qualitativa tem por base a interpretação dos resultados apurados pela aplicação das técnicas de análise de balanço sobre o Ativo, o Passivo, os Demonstrativos de Resultados do Exercício, os Demonstrativos de Origens e as Aplicações de Recursos, além de modelos de índices financeiros que melhor reflitam a adaptabilidade dos bancos.

O presente estudo utiliza como técnica de pesquisa o estudo de caso simples, tendo como unidade de análise uma única instituição financeira.

A conceituação dessa técnica de pesquisa foi dada por Gil (1991:57): “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Para esse autor, o estudo de caso pode ser visto como técnica de pesquisa.

Young (*Apud* GIL, 1991:58) a conceitua como:

(...) um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

As principais vantagens do estudo de caso, listadas por Gil (1991: 59-60), são:

- ? O estímulo às novas descobertas. O pesquisador pode fazer novas descobertas, diversas daquela inicialmente proposta.
- ? A ênfase na totalidade. O pesquisador volta-se para as diversas dimensões de um problema, focalizando-o como um todo.
- ? Simplicidade dos procedimentos. Os procedimentos de coleta e análise de dados adotados no estudo de caso são simples se comparados aos exigidos por outros métodos.

Quanto a sua limitação, destaca-se a dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

Visando minimizar esta questão a amostra foi estabelecida de acordo com as características definidas por meio dos pressupostos e da pergunta da pesquisa. Destaca-se o fato de que o Banco Bradesco é uma instituição privada nacional com categoria de grande porte, o que justifica a sua escolha.

1.4.2 Pressuposto de Trabalho

A pesquisa está centrada no seguinte pressuposto: a análise do Ativo, Passivo, Demonstrativo de Resultados, Demonstrativo de Origens e Aplicações de Recursos que refletem o comportamento econômico financeiro do Banco Bradesco do Plano Real (1994) até 2003

1.4.3 Procedimentos

Este estudo é descritivo e por isso, os procedimentos metodológicos são desenvolvidos pela observação, registro, análise e correlação de fatos, obedecendo-se às seguintes etapas:

- a) pesquisa bibliográfica e documental;
- b) coleta das demonstrações contábeis do banco pesquisado;
- c) reestruturação do Ativo, Passivo, DRE;
- d) aplicação de técnicas de análise.

1.4.4 Delimitação da Pesquisa

A análise quantitativa foi realizada sobre as Demonstrações Financeiras do Banco Bradesco, no período de DEZ/94 a DEZ/03, entregues ao Banco Central do Brasil (BC).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa consta de cinco capítulos distintos. O primeiro capítulo, que corresponde a esta Introdução, apresentou-se o contexto da pesquisa, sua justificativa, a pergunta que a guiou, o pressuposto de trabalho, seus objetivos, sua caracterização da pesquisa, delimitação, metodologia e estrutura.

O segundo capítulo trata dos conceitos das demonstrações financeiras e seus indicadores e das características dos bancos e sua preferência pela liquidez.

No terceiro capítulo retratam-se os acontecimentos políticos e econômicos desde a implantação do Plano Real em 1994 até o ano de 2003 e os principais eventos econômicos do setor bancário neste período.

No quarto capítulo o comportamento econômico financeiro do Banco Bradesco de 1994 até 2003.

No quinto capítulo apresentam-se as conclusões e recomendações da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para a análise do comportamento econômico financeiro da instituição a ferramenta mais adequada é a análise dos demonstrativos financeiros. Desta forma elencamos os principais indicadores de diagnóstico .

Para Assaf Neto (2003) “constitui um dos estudos mais importantes da administração financeira”.

Para Stephen A . Ross (1998) “ representam o principal instrumento de transmissão de informação financeira tanto dentro da empresa quanto fora”.

2.1.1 Aspectos financeiros

A análise dos aspectos financeiros também envolve alguns fatores essenciais, como a análise dos indicadores financeiros.

Uma instituição pode ser sinteticamente analisada pela avaliação de sua estrutura econômico-financeira, por meio do acompanhamento dos seus principais indicadores. A utilização desses quocientes permite ao analista observar as tendências e a comparabilidade com padrões preestabelecidos.

Com base em Assaf Neto (2003) comenta-se a seguir, o funcionamento e a interpretação dos principais indicadores.

a) Índices de Liquidez

Refletem a situação estática de condição de solvência das obrigações, ou seja, o confronto entre as diversas fontes de capital.

Liquidez Corrente = Ativo Circulante / Passivo Circulante

Indica quanto em espécie a empresa dispõe imediatamente estão disponíveis e conversíveis em determinados prazos, relacionados às dívidas de curto prazo.

Liquidez Geral = Ativo Circulante + Realizável em Longo Prazo / Passivo Circulante + Exigível em Longo Prazo.

Contempla todas as operações realizadas em todos os espaços de tempo existentes. Diz respeito aos volumes em aplicações de Longo Prazo para que a posição de liquidez, nesses prazos, não fique comprometida.

b) Estrutura Patrimonial

Refere-se a um conjunto de índices que denota a política do banco com relação ao endividamento e capitalização, dando também uma idéia da força de captação.

$$\text{Grau de Imobilização do Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100.$$

Indica o nível de capital próprio do banco comprometido com Ativos Permanentes. Quanto menor for o índice, melhor será a estrutura financeira do banco, pois o seu volume de capital próprio liberado para giro será maior. Caso contrário, a situação do banco pode ser interpretada como atípica, em razão da existência de capital de giro próprio negativo.

$$\text{Capital de Terceiros/Ativo Total} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exig. L.P.}}{\text{Ativo Total}} \times 100.$$

Indica o grau de captação de recursos de terceiros em relação ao total de aplicações.

$$\text{Capital Giro Próprio / Patrimônio Líquido} = \frac{\text{PL} - \text{A Permanente}}{\text{PL}} \times 100$$

Permite a mensuração da parcela do Capital Próprio que está fundeando as operações. É também utilizado para medir a agressividade do banco.

Qualidade e Risco da Carteira de Operações de Crédito

Esse grupo de índice tem como função avaliar o portfólio da instituição.

$$\text{PCLD/Carteira de Operações de Crédito} = \frac{\text{Provisões CL} / \text{Cart. Oper.}}{\text{Crédito}} \times 100$$

Indica se o nível de provisões efetuadas é suficiente para a cobertura dos Créditos em Atraso (C.L.). Produz reflexos diretamente na Demonstração de Resultados, sendo registrado na conta Aprovisionamento e Ajustes Patrimoniais, cuja análise também é muito importante. Mede o grau de risco das operações.

CL / Carteira de Operações de Crédito

Indica o volume de créditos em atraso (registrados na Conta C.L.), relacionando-o com o total da carteira. Quanto maior for o índice apurado, mais elevadas serão as perspectivas de perda da instituição. Mede o grau de inadimplência e da qualidade de liquidez da carteira.

$$\text{Despesas PCLD/ Carteira} = \frac{\text{Despesas com Provisão C.L.} / \text{Cart. Oper.}}{\text{Operações de Crédito}} \times 100$$

Mede o nível de despesas com provisões para C. L. em relação ao total da carteira.

$$\text{C.L. / PL} = \frac{\text{Oper. C.L.}}{\text{PL}} \times 100$$

Tem função semelhante ao índice que mede a “inadimplência” relacionando o nível de crédito em atraso, registrados na conta C.L. (perdas em potencial), com capital próprio da instituição.

$$\text{Despesas com PCLD / PL} = \frac{\text{Despesas c/ Provisões C.L.}}{\text{PL}} \times 100$$

Indica o nível de risco, mas em relação ao capital próprio da instituição.

$$\text{Alavancagem Total} = \frac{\text{PC} + \text{E. L. P.}}{\text{PL}} \times 100$$

Este índice faz parte do conjunto acima, contudo expressa o total de exigibilidades. Quanto maior for o resultado apurado, mais atuante e agressiva será

a instituição em análise.

c) Operacionais

Em seu conjunto visa esclarecer o comportamento operacional da instituição em seu ramo de atividades, ou seja, mede o seu desempenho em relação ao volume de receitas auferido no período.

$$\text{R.A.F.B./Receitas} = \frac{\text{Resultado da Atividade Financeira Básica}}{\text{Total das Receitas Operacionais}} \times 100$$

Este quociente registra o retorno relacionado à renda oriunda dos principais ativos da instituição, em particular, rendas de operações de crédito e de títulos e valores mobiliários, deduzidas de seus respectivos custos de captação ou correspondentes, em função das receitas operacionais.

Rec. Oper. Crédito / Receitas

Este quociente registra o retorno relacionado à renda das operações de crédito sobre as receitas operacionais.

Rec. Títulos e Valores Mobiliários / Receitas

Este quociente registra o retorno relacionado à renda dos títulos e valores mobiliários sobre as receitas operacionais.

Participação das Principais Despesas sobre as Receitas Operacionais

Este grupo de índices procura mostrar o desempenho da instituição nos custos, permitindo a identificação e análise das causas de um melhor ou pior desempenho.

Despesas de Captações / Receitas Operacionais

Este quociente registra quanto as despesas de captação no mercado aberto

representam frente às receitas operacionais.

Despesas Administrativas / Receitas Operacionais

Este quociente registra quanto as despesas administrativas representam frente às receitas operacionais.

Despesas de Aprovisionamento e Ajustes Patrimoniais / Rec. Operacionais

Este quociente registra quanto as despesas de aprovisionamento e ajustes patrimoniais representam frente as receitas operacionais.

d) Rentabilidade

Expressa o retorno obtido em relação ao Patrimônio Líquido, Ativo Total, ou seja, são relacionados os resultados globais, o lucro (operacional ou líquido) da instituição, com os valores que expressem sua dimensão, avaliando assim sua rentabilidade.

Rentabilidade Operacional do PL = Resultado Operacional / PL X 100

Indica o retorno sobre o P. L., excluindo valores não usuais ou não operacionais.

Rentabilidade do P.L. = Lucro Líquido / Patrimônio Líquido X 100

Indica o retorno líquido em relação ao capital próprio da instituição. É mais estável que o índice anterior, considerando-se que o “Patrimônio Líquido” é mais estável que o índice que mede a rentabilidade líquida do Ativo Total, em diferentes condições econômicas.

Observa-se que esse quociente influencia sensivelmente o valor de mercado da ação na Bolsa de Valores, pois refletirá no fluxo de dividendos ao possuidor de ações, expressando inclusive a qualidade da gestão dos recursos da instituição.

Rentabilidade do Ativo Total = Lucro Líquido / Ativo Total

Mede o retorno líquido sobre o total de ativos da instituição. Se relacionado com o índice Alavancagem, permitindo concluir a eficácia da estratégia operacional da instituição (mais ou menos agressiva).

Todavia, na conjuntura em que os ativos giram quase que diariamente, tal índice é muito manipulável, devendo ser analisado com cautela, sendo válido apenas para instituições financeiras não habilitadas a operarem no mercado com operações compromissadas-carteira financiada.

Deve-se relacionar os índices apurados à tendência seguida pelo mercado financeiro nos diversos períodos, que será consequência da economia vigente.

e) Análise da Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos – DOAR

A DOAR possibilita avaliar a posição financeira da empresa e sua política quanto a financiamento e investimento. Os financiamentos representam as origens de recursos e os investimentos, as aplicações de recursos. O Capital Circulante Líquido é representado pelo Ativo Circulante menos o Passivo Circulante.

Segundo Braga (1995:57), “a DOAR fornece uma visão panorâmica das modificações ocorridas na posição financeira da empresa durante o último exercício social, podendo também ser elaborada para períodos inferiores a um ano”.

Ao comparar dois balanços consecutivos pode-se identificar como se comportou a folga financeira. A DOAR demonstra quais foram as operações que responderam pelos aumentos ou reduções do CCL durante o exercício. Entretanto, não revela as transações que refletiram os ativos e passivos unicamente circulantes, mas as não circulantes também. Classifica-se como contas não circulantes aquelas que estão contidas nos seguintes grupos: Realizável a Longo Prazo (RLP), Ativo Permanente (AP), Exigível a Longo Prazo (ELP), Resultados de Exercícios Futuros (REF) e Patrimônio Líquido (PL). As contas circulantes são as contidas no Ativo Circulante (AC) e Passivo Circulante (PC) (BRAGA, 1995).

Igualando o Balanço Patrimonial tem-se:

$$AC + RLP + AP = PC + ELP + REF + PL$$

Agrupando as contas circulante e não circulante:

$$AC - PC = ELP + REF + PL - RLP - AP$$

$$CCL = ELP + REF + PL - RLP - AP$$

De acordo com Braga (1995) a partir dessa igualdade, pode-se verificar que:

✍ O CCL aumenta com:

- os acréscimos do ELP , dos REF e do PL;
- os decréscimos do RLP e do AP.

✍ O CCL diminui com:

- os decréscimos do ELP , dos REF e do PL;
- os acréscimos do RLP e do AP.

O lucro líquido é transferido para o PL, entretanto ele traz consigo elementos que não afetam o CCL. Desse modo, faz-se necessário ajustar o lucro líquido do exercício, subtraindo algumas receitas e adicionando despesas.

As receitas que não afetam o CCL são:

- resultado credor da equivalência patrimonial;
- redução nos Resultados de Exercícios Futuros;
- lucro na alienação do Imobilizado;
- saldo credor da correção monetária do balanço.

As despesas que não afetam o CCL compreendem:

- resultado devedor da equivalência Patrimonial;
- depreciação, amortização e exaustão;
- prejuízo na venda de imobilizado;
- variação monetária de dívidas a longo prazo;
- saldo devedor da correção monetária de balanço.

Conforme Ludícibus (1981:441) o artigo 188 da Lei 6.404/76, estabelece:

I – as origens dos recursos , agrupada em:

- a) lucro do exercício, acrescido de depreciação, amortização ou exaustão e ajustado pela variação nos resultados de exercícios futuros;
- b) realização do capital social e contribuições para reservas de capital;
- c) recursos de terceiros , originários do aumento do passivo exigível a longo prazo, da redução do ativo realizável a longo prazo e da alienação de investimento e direitos do ativo imobilizado;

II – as aplicações de recursos são agrupadas em:

- a) dividendos distribuídos;
- b) aquisição de direitos do ativo imobilizado;
- c) aumento do ativo realizável a longo prazo, dos investimentos e do ativo diferido;
- d) redução do passivo exigível a longo prazo;

III – o excesso ou insuficiência das origens de recursos em relação às aplicações, representando aumento ou redução do capital circulante líquido;

IV – os saldos, no início e no fim do exercício, do ativo e passivo circulante, o montante do capital circulante líquido e o seu aumento ou redução durante o exercício.

Para os bancos múltiplos a DOAR é regulamentada pelo Banco Central do Brasil, com as características e contas como destacadas no quadro 1:

**ORIGEM DOS RECURSOS
LUCRO LÍQUIDO**

AJUSTES AO LUCRO LÍQUIDO

- . Depreciação e Amortizações
- . Resultado da Equivalência Patrimonial
- . Outros

VARIAÇÕES NOS RESULTADOS DE EXERCÍCIOS FUTUROS

VARIAÇÃO NA PARTICIPAÇÃO MINORITÁRIA

RECURSOS DE ACIONISTAS

- . Realização do Capital Social
- . Contribuições Monetárias para Reservas de Capital

RECURSOS DE TERCEIROS ORIGINÁRIOS DE:

- Aumento dos Subgrupos do Passivo
 - . Depósitos
 - . Captações no Mercado Aberto
 - . Recursos de Emissão de Títulos
 - . Relações Interfinanceiras
 - . Relações Interdependências
 - . Obrigações por Empréstimos e Repasses
 - . Outras Obrigações
- Diminuição dos Subgrupos do Ativo
 - . Aplicações Interfinanceiras de Liquidez
 - . Relações Interfinanceiras
 - . Relações Interdependências
 - . Operações de Arrendamento Mercantil
 - . Outros Créditos
 - . Outros Valores e Bens
- Alienação de Bens e Investimentos
 - . Bens não de Uso Próprio
 - . Imobilizado de Uso
 - . Imobilizado de Arrendamento
 - . Investimentos
 - . Alienação (Baixa) do Diferido
- . Redução de Investimentos em Coligadas e Controladas
- Dividendos Recebidos de Coligadas e Controladas

**APLICAÇÃO DOS RECURSOS
JUROS SOBRE CAPITAL PRÓPRIO E DIVIDENDOS PAGOS E/OU
DECLARADOS
AQUISIÇÕES DE AÇÕES DE PRÓPRIA EMISSÃO
INVERSÕES EM**

- . Bens não de uso Próprio
- . Imobilizado de Uso

. Investimentos

. APLICAÇÕES NO DIFERIDO

. AUMENTO DOS SUBGRUPOS DO ATIVO

. Aplicações interfinanceiras de Liquidez

. Títulos e Valores Mobiliários

. Relações Interfinanceiras

. Relações Interdependências

. Operações de Crédito

. Operações de Arrendamento Mercantil

. Outros Créditos

. Prêmios de Seguros a Receber

. Outros Valores e Bens

REDUÇÃO DOS SUBGRUPOS DO PASSIVO

. Depósitos

. Captações no Mercado Aberto

. Recursos de Emissão de Títulos

Quadro 1 – Demonstrações Financeiras do Bradesco S.A. (Fonte: Manual de Normas e Instruções do Banco Central do Brasil).

Depois de tratar do conceito dos indicadores financeiros, abordar-se a seguir, os principais comportamentos e posturas do setor bancário, que é o objeto deste estudo.

2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EM BANCOS

2.2.1 Padrão de Comportamento, posturas financeiras e oferta de crédito dos bancos

O Banco atua como um intermediário, trabalhando com todo o capital próprio e de terceiros que for possível captar. Seu lucro vem do juro do capital emprestado; seu lucro líquido - depois da dedução das despesas – é a diferença entre os juros que cobra e os que paga pelos recursos que ele capta. Como possui uma posição

de intermediação os Bancos podem ganhar tanto com os recursos próprios quanto de terceiros, pois a estes, paga juros menores do que os que cobram de seus devedores.

Com o objetivo de obter o maior volume possível de capital monetário, os bancos remuneram com juros os depósitos, principalmente em decorrência da concorrência. A diferença entre o que recebem dos seus credores e o que pagam aos investidores constitui o lucro líquido dos bancos.

O banco procura ampliar o seu capital próprio para então poder direcioná-lo na indústria. De acordo com Dillard (1982:154), “a procura de dinheiro é uma procura de liquidez (...) os três diferentes móveis que determinam a preferência pela liquidez: 1º o motivo transação, 2º o motivo precaução, 3º o motivo especulação”.

Para esse autor o motivo transação está intimamente ligado ao volume de rendimento e de emprego. Logo, aumentando o total de produção, os preços e os salários, cresce também a procura de dinheiro para transações. O motivo precaução surge porque os indivíduos e as empresas acham prático ter uma reserva de numerário em suplementação ao que necessitam para transações. Já o motivo especulação, segundo Keynes (1990), há uma relação do dinheiro com a taxa de juros. Havendo uma remuneração do dinheiro ou prêmio por não consumir o indivíduo terá a preferência por não consumir e manter um superávit de dinheiro para aplicar.

Na visão do autor, em momentos de incertezas opta-se pela preferência da liquidez. Ou seja, em momentos de maior pessimismo ou incerteza nos negócios, os agentes (incluindo os bancos) podem preferir a flexibilidade e segurança dadas por ativos líquidos em vez de ativos de maior risco e/ou maturação mais longa, como precaução frente a um futuro incerto. Os bancos como qualquer firma que opera em uma economia empresarial, sob condições de incerteza, tem preferência pela liquidez. Keynes (1990), mostra que tais instituições conformam seu portfólio procurando conciliar lucratividade com sua escala de preferência pela liquidez.

Em um estágio mais avançado da evolução do sistema bancário, os bancos passam a agir dinamicamente no sentido de buscar ativamente novas fontes de recursos, desenvolvendo técnicas de administração de passivo. Assim, passam de uma estratégia que concentrava a administração do ativo, para uma atuação em suas obrigações, como extensão natural do gerenciamento do portfólio de aplicações. De acordo com Carvalho (*apud* PAULA, 1998: 120):

Os bancos não devem apenas fazer escolhas com relação a suas aplicações, mas também com relação a suas fontes de recursos. Longe de contar com curvas de oferta horizontais de recursos, buscam ativamente novas fontes, estendendo suas escolhas estratégicas para os dois lados do balanço (...). O ponto central reside em considerar que os bancos, como outros agentes, devem desenvolver estratégias de operação de modo a conciliar a busca de lucratividade com sua escala de preferência pela liquidez.

2.2.2 Atividade bancária e preferência pela liquidez dos bancos, segundo a visão de Keynes

Na seção serão destacados os principais aspectos quanto a operacionalidade dos bancos. Sua relevância e influência no mercado financeiro, critérios de direcionamento de ativos, função de intermediário entre os poupadores e tomadores de recursos.

2.2.2.1 Criação da moeda bancária

Para Keynes (1990) os bancos são instituições capazes de criar crédito independentemente de depósitos prévios, uma vez que a flexibilidade de suas operações lhes permite emprestar recursos sem ter disponibilidade em caixa: a moeda é criada pelos bancos na forma de obrigações que emitem contra si próprios.

A visão do autor contrapõe-se à convencional, segundo a qual os bancos são entidades passivas, constituindo-se em meros intermediários de recursos entre agentes superavitários e deficitários.

Keynes (1990) mostra que as taxas de reservas bancárias (relação reservas/depósitos), uma vez fixadas por lei ou por força do hábito, tendem a ser mantidas pelos bancos numa proporção estável ao longo do tempo, isto é, a manutenção de uma taxa mais elevada poderia significar abrir mão de possibilidades de lucro, enquanto uma taxa menor poderia resultar em problemas de liquidez. É o que Heise (*apud* PAULA, 1998:294), denomina de “dilema do banqueiro”. Por um lado ele procura colocar suas reservas que não rendem juros ao mínimo e aumentar os empréstimos o tanto quanto possível de forma a maximizar seus lucros; de outro, ele é induzido a manter tantas reservas líquidas quanto possíveis, de modo a ser

capaz de minimizar a incerteza da iliquidez.

2.2.2.2 Preferência pela liquidez dos bancos: a escolha do portfólio de aplicações

O problema dos bancos sobre o gerenciamento bancário no lado do ativo, como bem destacou Keynes (*apud* PAULA, 1998: 67), refere-se à composição de seu portfólio de aplicações:

O que bancos estão ordinariamente decidindo não é quanto eles emprestarão no agregado - isto é determinado por eles pelo estado de suas reservas - mas quais formas eles emprestarão - em que proporção eles dividirão seus recursos entre os diferentes tipos de investimentos que estão abertos para eles.

De acordo com Paula (2001) Keynes divide as aplicações de forma ampla, em três categorias, quais sejam: a) letras de câmbio (empréstimos de curtíssimo prazo no mercado monetário); b) investimentos (aplicações em títulos de terceiros, público ou privado); c) adiantamentos para clientes (empréstimos em geral).

A liquidez dos diversos ativos, segundo Davidson, Money e Macmillan (*apud* PAULA 2001:4), é determinada sobre os seguintes fatores:

- a) tempo de conversibilidade, ou seja, o tempo gasto para transformar o ativo em moeda;
- b) capacidade esperada de retenção do valor do ativo, relacionada à habilidade de um ativo transformar-se em moeda sem perda considerável de valor . Quanto menor o tempo gasto esperado de negociação e maior a capacidade esperada de reter valor de um ativo, mais elevada será a sua liquidez. O que determina a liquidez, em última instância, é a existência de mercados de revenda organizados, ou seja, mercado de 'segunda mão'. A moeda é por definição, o ativo mais líquido da economia.

De acordo com Keynes (*apud* PAULA, 2001: 4):

(...) os bancos como qualquer agente, cuja atividade seja especulativa e demande algum grau de proteção e cuidado, tem preferência pela liquidez e conformam seu portfólio buscando conciliar lucratividade com sua escala de preferência pela liquidez, que expressa a precaução de uma firma, cuja atividade tenha resultados incertos. Sendo portanto a incerteza incontornável quanto ao futuro que justifica a preferência pela liquidez dos agentes, mantendo a riqueza sob a forma de moeda.

Os bancos demandam aplicações mais líquidas, apesar de serem menos lucrativas, na composição de seu portfólio, por causa da incerteza sobre as condições que vigoram no futuro, o que pode levar a um aumento de sua preferência pela liquidez, ocasionando um redirecionamento em sua estrutura de ativos (PAULA 1998).

A retenção de ativos líquidos permite aos bancos manter opções abertas, inclusive para especular no futuro. De forma geral, a lucratividade de um ativo tende a ser inversamente proporcional ao seu grau de liquidez, quanto menos líquido for um ativo, mais lucrativo ele deverá ser para compensar seu custo de conversão em moeda.

Quando há otimismo por parte dos bancos eles operam em prazos mais longos e se expõem a riscos maiores em relação a aplicação de seus ativos. Logo, aumenta a participação dos adiantamentos e de ativos de maior risco, assim como os empréstimos de mais longo prazo. Se forem pessimistas, preferem reduzir os prazos, mantendo reservas de títulos públicos, diminuindo as operações de créditos como setor privado (PAULA 1998).

Os bancos alteram sua estratégia de direcionamento no ativo na medida que há demandas de crédito por parte do público variem.

Conforme Paula (2001), Keynes assim se manifesta:

Quando (...) as demandas por adiantamentos aumentam, por parte de seus clientes de negócios de uma forma que os bancos julguem legítimo ou desejável eles fazem o máximo para satisfazer estas demandas reduzindo seus investimentos e, talvez, suas letras de câmbio; enquanto, se a demanda por adiantamentos está caindo, eles empregam os recursos mais livremente, aumentando de novo seus investimentos.

2.2.2.3 Bancos, financiamento e oferta de crédito

Os bancos não são simples intermediários passivos de recursos, mas sim, entidades capazes de criar crédito independentemente da existência de depósitos prévios, por meio da criação da moeda bancária. Sendo assim, tais instituições financeiras têm um papel essencial na determinação das condições de financiamento em uma economia capitalista, ao estabelecer o volume e as condições sob os quais o crédito é ofertado. Isso porque delas depende a criação de novo poder de compra, necessário à aquisição de ativos de capital que proporciona

a independência da acumulação de capital em relação à poupança prévia (PAULA, 1998).

Sobre isso, Keynes (*apud* PAULA, 2001), observa:

(...) Os tempos de oferta de financiamentos requerido pelo investimento ex ante dependem do estado existente das preferências pela liquidez (junto com algum elemento de previsão da parte do empresário em relação aos termos em que ele pode consolidar seu financiamento quando chegar a hora), combinado com a oferta de moeda na forma determinada pela política do sistema bancário.

Do ponto de vista macroeconômico, a oferta agregada de financiamento (requerido pelo investimento ex ante) é estabelecida principalmente pelo desejo dos bancos em criar ativamente depósitos e crédito, e não pela preferência individual dos poupadores. Sendo assim, as instituições têm um papel fundamental no processo de crescimento econômico, pois somente se elas compartilharem o otimismo dos empresários, no período de crescimento, e acomodarem suas demandas por crédito, é que uma economia monetária poderá crescer.

Para Keynes (*apud* PAULA 2001: 668-9):

Os bancos detêm uma posição chave na transição de uma escala de atividade mais baixa para outra mais alta. Caso eles se recusem a acomodar a demanda por crédito, um ampliado congestionamento no mercado de empréstimos de curto prazo irá inibir o crescimento, não importa quanto o público seja parcimonioso no uso de suas rendas futuras. Por outro lado, haverá sempre exatamente poupança ex post suficiente para promover o investimento ex post e assim liberar o financiamento que este último estava previamente empregando. O mercado de investimento não pode nunca ser congestionado por escassez de poupança.

De acordo com Paula (1998), a criação da moeda-crédito por parte do sistema bancário e a cessão desse poder de compra aos investidores é condição suficiente para materialização dos planos empresariais, garantindo assim, o crescimento do nível de investimentos na economia. Isso porque numa economia monetária, como assinala Davidson (1986: 101), “os fluxos de investimentos reais não são normalmente empreendidos até que os arranjos financeiros bancários de curto prazo tenham sido feitos”.

O volume de crédito bancário constitui-se assim, no limite financeiro ao financiamento do investimento, que é determinado em última instância, pelas condições de liquidez da economia, tendo em vista a estratégia das instituições bancárias e o comportamento das autoridades monetárias (PAULA, 1998).

3 CONJUNTURA ECONÔMICA NO BRASIL A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO REAL (1994) ATÉ O ANO DE 2002 E O SETOR BANCÁRIO

3.1 PRINCIPAIS EVENTOS POLÍTICOS E ECONÔMICOS OCORRIDOS NO BRASIL A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO REAL (1994) ATÉ 2002

A eleição do presidente Fernando Collor de Mello trouxe grandes expectativas para a população que, no entanto, não se confirmaram. Sua pretensão de modernizar o País assentava-se em 12 pontos principais, descritos pelo Balanço Anual de 1990 da seguinte forma:

Os 12 pontos - São doze pontos que buscam alçar o País a um padrão de modernidade, gigantesco como a figura “as doze tarefas de Hércules”, criada pela mitologia grega.

- ? Abrir o País ao comércio internacional.
- ? Estimular as importações como instrumento de redução dos custos internos de produção e estímulo à concorrência.
- ? Criar atrativos para os investimentos estrangeiros no País.
- ? Privatizar uma boa parcela das empresas estatais e abrir ao setor privado a concessão para exploração de serviços públicos.
- ? Desregulamentar a economia.
- ? Apoiar a capacitação tecnológica das empresas nacionais.
- ? Recuperar a capacidade operacional do Estado.
- ? Implementar uma política de ataque à pobreza.
- ? Investir numa política educacional consistente com as necessidades de avanço tecnológico
- ? Modernizar as relações capital-trabalho.
- ? Definir a especialização da economia, tendo como critério básico a capacidade do setor industrial de produzir a preços compatíveis com o mercado internacional e com qualidade.
- ? Recuperar a infra-estrutura rodoviária, portuária, de produção e geração de energia elétrica, telecomunicações e demais serviços públicos seja sob o comando do Estado, seja pela abertura das concessões à iniciativa privada.

Para atingir tais objetivos, o governo Collor estabeleceu um Programa de Estabilização Econômica, contendo as seguintes medidas principais:

- 1) Aperto na liquidez. Saldos em aplicações e depósitos à vista bloqueados por dezoito meses.

- 2) Choque de impostos. Aplicações financeiras isentas, como ouro e ações são tributadas.
- 3) Fim dos títulos ao portador.
- 4) Abuso econômico seria punido com prisão.
- 5) Suspensão de todos os subsídios.
- 6) Adoção de um sistema flutuante de câmbio e fim das restrições a importações.
- 7) Grandes fortunas passam a ser taxadas.
- 8) Choque fiscal. A meta era transformar um déficit público de 8% do PIB em superávit de 2%.
- 9) Congelamento de preços a valores de 12 de março.
- 10) Prefixação de salários e do índice de inflação.
- 11) Fechamento de órgãos públicos e privatização (EXAME, 03/DEZ/1990).

A ação que teve maior representatividade foi a retenção compulsória das aplicações financeiras das pessoas físicas e jurídicas, refletindo-se no aumento da concorrência entre os bancos, crescimento da inadimplência, e menor volume de negócios e também, redução da rentabilidade (EXAME, JUNHO/1991).

Mesmo com impacto negativo na economia, o Governo apertou ainda mais a liquidez, agora por meio da restrição ao crédito (BALANÇO ANUAL 1990).

O objetivo do governo era zerar o déficit público pela retenção do dinheiro das pessoas e medidas como suspensão de subsídios e incentivos fiscais, e extinção de órgãos públicos (BALANÇO ANUAL 1990).

Houve aumento no dólar paralelo e racionamento dos combustíveis. Por causa da Guerra no Golfo Pérsico, caiu o nível de emprego e a rejeição ao Plano de Estabilização cresceu. A população estava inquieta pelo medo de desabastecimento de gás de cozinha. O país todo estava aflito entre a Guerra no Golfo e a recessão, como editou o BALANÇO ANUAL (1991):

Chega-se a meados do segundo semestre de 1991 com um saldo pouco animador das várias tentativas de estabilização da inflação: conclui-se a saída do congelamento de preços do sexto choque econômico em seis anos, todos os choques acompanhados de duas reformas monetárias, um confisco dos ativos financeiros, desvalorizações reais da dívida interna, duas moratórias da dívida interna, oito cartas de intenção ao Fundo Monetário Internacional, seis ministros da Economia e sete presidentes do Banco Central.

Para os bancos o impacto foi sentido por meio da “estatização do sistema financeiro”, com a criação do Fundão, em que o Banco Central decidia como direcionar os recursos, a que taxa e por quanto tempo (BALANÇO ANUAL, 1991).

Como o dinheiro estava escasso, para captar via certificados de depósitos bancários os bancos obrigavam-se a pagar mais caro. Com isso, o custo dos

empréstimos também sofreu elevação (REVISTA EXAME, junho/1991).

Um novo Plano — o Collor II — fez a inflação voltar aos dois dígitos, o que devolveu aos brasileiros, o entusiasmo pelos investimentos financeiros. A esse respeito, o BALANÇO ANUAL (1992), fez o seguinte comentário:

O ano de 1992 foi marcado por uma recessão, atenuada por dois focos de crescimento localizados na agricultura e nas exportações (...) (...) Junto ao processo recessivo com inflação elevada instalou-se uma crise política sem precedentes que levou ao *impeachment* do presidente da República, Fernando Collor de Mello e que deixou o País quase paralisado por mais de cem dias.

No ano de 1992 foi elaborada a Reforma Fiscal. A razão foi o levantamento efetuado pela Receita Federal, que registrou um nível de sonegação na ordem de US\$ 557 bilhões, sendo esse o aspecto mais importante a ser combatido, conforme registrou o Balanço Anual (1992):

A reforma fiscal estrutural definitiva ficaria, assim, para ser discutida na revisão constitucional do ano que vem. Ela junto com os demais projetos de modernização da economia que tramitam no Congresso Nacional, é que criaria as condições objetivas para a retomada do crescimento econômico a partir de 1995, quando assumir o novo governo eleito em 1994, alavancada pelo setor privado.

No final de 1993, a situação do País foi retratada na edição do Balanço Anual da seguinte forma:

Atropelada por crises políticas recorrentes e envolvida numa super inflação que esbarra 40% mensais, a equipe econômica do governo tenta, a todo custo, construir o que considera ser as pré condições para atacar a inflação de frente, com um programa de desindexação da economia. (...) Olha-se com apreensão e otimismo o processo de revisão constitucional. Otimismo porque dele poderão sair os instrumentos para construir a ponte entre a crise do curto prazo e uma possível prosperidade no longo prazo. Apreensão porque, se não for muito bem costurada politicamente, a revisão constitucional - que coincidirá com os interesses das eleições de 1994 - poderá trazer mais uma frustração para a sociedade brasileira.

A primeira fase do Programa de Estabilização Econômica estava centrada no equilíbrio fiscal. O Plano Real tinha como fundamento o PAI – Plano de Ação Imediata do Governo Itamar, quando Fernando Henrique então era ministro da Fazenda. O Governo assumiu que a causa da inflação era o descontrole financeiro e administrativo do setor público.

Quando assumiu o Programa de Ação Imediata (PAI), o ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso, diagnosticou que a crise não era da economia brasileira como um todo, mas do Estado. (...) O PAI se propôs a promover um choque para dentro do governo. Uma operação de faxina nas contas do setor público que seria, assim, a pré-condição básica para encarar a desindexação (BALANÇO ANUAL, 1993).

A maior preocupação do Programa de Ação Imediata eram medidas capazes de resgatar a ética e a credibilidade das instituições, que estavam desacreditadas. Nesse sentido, Fernando Henrique trabalhou junto aos políticos para que cada um fizesse a sua parte no processo de reconstrução econômico do Brasil, conforme consta no Relatório Econômico Plano Real Outubro (1994).

Segundo o referido Relatório o Governo percebeu que nem mesmo o equilíbrio econômico financeiro seria suficiente para resolver a questão, cabendo ainda uma reestruturação de todo o setor público e o seu relacionamento com o setor privado.

A segunda fase do Programa de Estabilização deveria acontecer em etapas, sendo implantada quando o ajuste fiscal estivesse consolidado e a revisão constitucional concluída. Permeava ainda o processo, uma discussão sobre a independência do Banco Central. Entretanto, dada as dificuldades políticas para a aprovação do ajuste, o Governo deu início à Segunda etapa, utilizando a Medida Provisória no. 434, que institui a URV – Unidade Real de Valor (RELATÓRIO ECONÔMICO PLANO REAL, outubro/1994).

A economia sofreu fortes impactos, sinalizados no mercado financeiro pelas incertezas das instituições financeiras, elevação das taxas de juros e mudanças constantes no comportamento dos investidores a partir de cada novo fato ou boato. (RELATÓRIO ECONÔMICO PLANO REAL, outubro/1994).

Em junho de 1994, último mês da URV, a inflação deu novo sobressalto. O BC puxou fortemente os juros, que atingiram a casa de 50,62%, nível mais elevado do ano.

Na terceira fase do Plano efetiva-se a implantação do Plano Real, com a implantação da moeda Real. Na história do Brasil, de 1808 até o ano de 1994, foram nove moedas diferentes, conforme o quadro a seguir. Mas a moeda que mais tempo vigorou foi o real, cerca de 134 anos.

Denominação	Período
Real	1.808 a set./1.942
Cruzeiro	A partir de out./1.942
Cruzeiro Novo	A partir de nov./1.965
Cruzeiro	A partir de mar./1.970
Cruzado	A partir de fev./1.986
Cruzado Novo	A partir de jan./1.989
Cruzeiro	A partir de mar./1990
Cruzeiro Real	A partir de ago./1.993
Real	A partir de jul./1994

Quadro 2 - Moeda Brasileira de 1808 até 1994 (Fonte: Andima 1994)

Diante de tantos ajustes foi inevitável para as empresas, um ajustamento ao novo modelo tendo destaque especial os bancos, pelos reflexos na sua operacionalidade. Conforme o estudo setorial especial feito pela Suma Econômica (1994:3):

Com a queda da inflação, as principais tendências que terão forte impacto sobre os Bancos são as seguintes:

* Um forte crescimento nos ativos dos Bancos, com um expressivo aumento na relação entre os ativos totais dos Bancos e o PIB (...).

* Na medida em que crescerem os ativos, a rentabilidade em relação ao ativo total deve cair, mas a alavancagem financeira permitirá que os Bancos mantenham a rentabilidade sobre o capital próprio em nível próximo do atual.

* Um grande aumento dos depósitos e dos empréstimos, na medida que a economia se estabiliza...

* O Acordo da Basileia, por definir a capitalização dos Bancos por critérios de ponderação ligados à qualidade dos ativos vai levar: a) à necessidade de aumento do capital de um expressivo número de bancos, em pouco tempo, b) ao crescimento das operações de "securitização" feitas nos Bancos, mas concluídas nos mercados de derivativos, para a operação não passar pelo passivo do banco.

* Um aumento nas taxas e nas receitas das prestações de serviços, pois no Brasil eles ainda são relativamente baratos.

* Um aumento nas operações de mercado de capitais e de investimentos.

* Redução contínua nos serviços prestados dentro da Agência e aumento dos serviços entregues e recebidos a distância. Será intensificado o processo de automação bancária de ponta.

* Continuidade na contenção de despesas administrativas, redução de pontos de atendimento, racionalização das operações bancárias (...).

Houve manifestação também por intermédio do Relatório Semestral do mês

de Dezembro de 1998 do Banco Central do Brasil, com o seguinte comentário:

A partir do segundo semestre de 1994 com a implantação do Plano Real, acentuou-se o processo de reordenamento da economia brasileira. Foram adotadas medidas capazes de viabilizar a estabilização e reestruturação da economia, tais como a maior abertura no comércio exterior, mudanças de política industrial visando a inserção mais competitiva de produtos nos mercados internacionais e redução de subsídios a vários setores produtivos. Reformas no ordenamento constitucional do país, notadamente na ordem econômica e na estrutura e funções do setor público, com redefinição da filosofia de seus gastos também fizeram-se necessárias (...). Esse reordenamento da economia brasileira alterou, radicalmente, o cenário em que atuavam as instituições financeiras. Essas medidas obrigaram os bancos a ajustes para sua sobrevivência no novo Ambiente econômico.

Em novembro de 1995 o Governo lançou o PROER, programa voltado à reestruturação do Sistema Financeiro Nacional, prevendo um conjunto de incentivos fiscais e uma linha de crédito especial para instituições financeiras em dificuldades de adaptação à nova realidade. Em novo estudo realizado pela Suma Econômica (1995:5) evidencia:

Os efeitos do Plano Real sobre o sistema financeiro foram atenuados no segundo semestre de 1994. Afinal, apesar da queda abrupta da inflação, e da conseqüente perda da receita do *floating*, o aumento explosivo da demanda por crédito, principalmente no segmento de pessoas físicas, a cobrança de tarifas bancárias e os ganhos na área cambial garantiram excelentes resultados nos balanços do final de ano. ... O dinheiro captado interna e externamente serviu para atender uma explosiva demanda por crédito de pessoa física e jurídica. A área de crédito de pessoa física sofreu um crescimento exponencial. O programa de estabilização aumentou a renda real dos extratos sociais menos favorecidos, que, sem acesso ao sistema bancário, não tinha como proteger sua renda em períodos de inflação ascendente. No momento em que a renda deles deixou de ser corroída diariamente, os preços se estabilizaram e alongaram-se os prazos de crediário, e sua demanda por bens e serviços cresceu.

Como conseqüência desse novo direcionamento às operações de crédito, que é a função tradicional dos bancos, ocorreram repiques de inadimplência, conforme registrado pela mesma fonte (op.cit, p. 8):

Os bancos, por seu turno, passaram a enfrentar problemas relativos ao aumento da inadimplência, que atingiu, em julho deste ano, o valor recorde de R\$ 26 bilhões. Só o setor industrial contribuiu com R\$ 8,4 bilhões dos compromissos em atraso. (...) A questão da inadimplência tornou-se tão relevante que o Banco Central resolveu intervir. Dívida bancárias em geral, débitos no cheque especial e saldos devedores em conta corrente registrado até o fim de maio passaram a ser refinanciados pelos bancos sem limite de prazo.

Um estudo mais recente acerca do assunto foi editado pela mesma fonte, como segue (op. cit., 2001, p. 12) :

Com a estabilidade econômica as operações de crédito ganharam destaque no lucro auferido pelas instituições bancárias. Mas a vulnerabilidade externa do Brasil, ao gerar um ambiente de negócios incerto, impede que os bancos aumentem ainda mais a participação das operações de crédito no lucro líquido. Ao analisar a participação das receitas com operações de crédito no lucro desde 1993, percebe-se um salto de 34% para 62%, em 1993 e 1995, respectivamente. Nesse período, ocorreu um forte aumento da inadimplência, ocasionado pelo excessivo otimismo das instituições financeiras com o Plano Real e a inabilidade dos clientes em lidar com crédito (...) Assim, nos anos de 1996 e 1997 registram-se uma ligeira queda da relação das operações de crédito /lucro para o nível de 52%.

O aumento da demanda obrigava o Governo Federal a adotar algumas medidas, como destacou o Balanço Anual (1995):

Para enfrentar o aquecimento da demanda, que já era claro nos últimos meses do ano passado, o governo abriu a economia às importações, para evitar crise de abastecimento e pressões sobre os preços. Só em fevereiro a área econômica começou a reagir para controlar a demanda, ainda que de maneira tímida, apertando efetivamente os parafusos do crédito e endurecendo as regras do recolhimento compulsório dos bancos junto ao Banco Central (...).

O ano de 1996 foi marcante para o ajustamento dos bancos. Ajudados pelo PROER, nomes tradicionais do mercado como o Banco Econômico, o Nacional e o Bamerindus sofreram intervenções do Banco Central, que depois forçou a sua absorção por outros bancos nacionais ou estrangeiros, conforme relata o Boletim do Banco Central Do Brasil (RELATÓRIO, 1996):

Em 1996, a política monetária foi conduzida com o objetivo de fornecer condições para a retomada do crescimento econômico, por meio da redução gradual das taxas de juros e de estímulo à oferta de crédito, tendo como cenário a crescente inserção internacional do país, sem perder de vista a necessidade de manutenção da estabilidade da moeda.

Dessa forma, criaram-se as condições para a redução da taxa de juros básicos da economia, chamada over/Selic. Assim, como menor rigor na política de tributação sobre o crédito, com diminuição do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) de 12% para 6%, foram suspensas as restrições aos limites de prazos sobre o crédito bancário. No programa de diminuição da restrição ao crédito cabe frisar também a redução dos compulsórios sobre os depósitos à vista (de 83% para 75%)

(BOLETIM DO BANCO CENTRAL DO BRASIL – RELATÓRIO, 1996).

Em outras medidas o Governo criou o Comitê de Política Monetária (COPOM), a Taxa Básica do Banco Central (TBC) e a Taxa de Assistência do Banco Central (TBAN).

A esse respeito, a Boletim do Banco Central Do Brasil (RELATÓRIO, 1996) assim se manifestou:

A manutenção da estabilidade econômica que se fez presente a partir da implantação do real em 1994, caracterizada pela eliminação dos ganhos inflacionários e pela maior competitividade dos bancos no mercado de crédito e prestação de serviços, continuou a exigir do sistema financeiro uma sensível reestruturação, de modo a adaptá-los às novas condições do mercado.

Diante situação de dependência de dinheiro proveniente de investidores internacionais, estabeleceu-se uma situação de vulnerabilidade, prevendo as crises cambiais que ocorreriam nos anos seguintes, como registrou o Boletim do Banco Central do Brasil (RELATÓRIO, 1997).

Em 1997, a evolução da economia brasileira esteve condicionada, em grande medida, ao enfrentamento dos desequilíbrios provocados pela crise financeira originada nos mercados do sudeste asiático (...) A inflação manteve trajetória descendente em 1997, apesar de eventuais oscilações dos preços agrícolas e da recomposição das tarifas públicas, ratificando a maturidade do processo de desindexação da economia (...) O primeiro trimestre de 1997 assistiu à continuidade do processo de redução nas taxas de juros básicas, as quais se mantiveram estáveis entre abril e outubro, já prenunciando o cenário instável da conjuntura internacional. Ao final de outubro, com a intensificação da crise asiática, quando as pressões sobre o mercado de câmbio determinaram significativa perda de reservas, as taxas de juros foram elevadas de forma a onerar a manutenção de posições em moedas estrangeiras, enquanto a adoção de medidas fiscais restritivas evidenciou o esforço de curto prazo no que se refere ao ajuste do setor público.

Como conseqüência, o Banco Central passou a utilizar uma estratégia de incentivo aos investidores internacionais. Para isso, reduziu os prazos médios mínimos para amortizações de novos empréstimos e para renovações ou prorrogações. Passou também a oferecer títulos que tinham como remuneração a variação do câmbio e comprou papéis com maturação mais longa (BOLETIM DO BANCO CENTRAL DO BRASIL – RELATÓRIO, 1997).

As expectativas internacionais negativas foram atenuadas pelo estruturado

sistema financeiro brasileiro, se comparado ao fragilizado asiático. Em 1997, com o Programa de Incentivo a Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES), que tinha como objetivo auxiliar os bancos estaduais que preocupavam e fragilizavam o sistema financeiro brasileiro e o Programa de Ajuste Fiscal e Reestruturação Financeira dos Estados (PARAFE), aconteceram as primeiras privatizações de bancos públicos estaduais. Outras medidas de amadurecimento do sistema financeiro também puderam ser observadas nesse ano, como, por exemplo, a criação da Central de Risco de Crédito, visando melhor avaliar e classificar o risco de crédito nos bancos (BOLETIM DO BANCO CENTRAL DO BRASIL – RELATÓRIO, 1997).

A percepção das autoridades monetárias está revelada no Boletim do Banco Central do Brasil – Relatório (1997):

O ano de 1997 constitui cenário para importantes conclusões sobre a evolução da economia brasileira. O nível de atividade econômica, considerando-se a conjuntura externa, mostrou-se vigoroso, contribuindo para que a taxa média de crescimento do PIB, que entre 1990 e 1993 atingira 0,2%^{aa}, alcança-se 4% após a implementação do Plano Real, fato que se torna mais relevante quando examinado pela ótica da queda consistente do nível inflacionário. A perda de reserva observada ao final do ano, ratifica a volatilidade de parcela dos capitais externos, remetendo à importância do alinhamento de sólidos fundamentos macroeconômicos para o país... Tornou-se ainda mais evidente, entretanto, a necessidade de aprovação de reformas estruturais que possam promover o efetivo ajuste das contas públicas. Assim evitar-se-ia que a restrição fiscal viesse a potencializar os efeitos de eventuais crises de origem externa, ou inibir o grau de desenvolvimento econômico necessário à plena consolidação da estabilização advinda do Plano Real.

Dada a dependência brasileira dos recursos provenientes dos investidores internacionais, o mercado externo passou a ser o aspecto mais importante a ser avaliado nesse período. Após a crise asiática, a Rússia começou a dar sinais de fragilidade econômica e com isso, os investidores passaram a rever suas políticas de investimentos em países emergentes e conseqüentemente, de maior risco. Direcionam seus ativos para a qualidade e segurança, limitando, dessa forma, a disponibilidade de recursos para os países em desenvolvimento. Nesse cenário o Brasil foi atingido em cheio, obrigando-se a recorrer ao suporte das autoridades financeiras internacionais, por meio de um acordo com o Fundo Monetário Internacional, para então, recompor suas reservas internacionais e preservar sua política cambial. A taxa de juros interna sofreu aumento e refletiu na redução da

atividade econômica (BOLETIM DO BANCO CENTRAL DO BRASIL – RELATÓRIO, 1998).

O cenário da economia era o seguinte:

O crescente ceticismo internacional quanto às economias emergentes e a reformulação das expectativas a respeito da economia brasileira causaram a retração da liquidez externa e, particularmente, a perda de US\$ 24 bilhões em reservas internacionais, entre agosto e setembro. Nesse quadro o governo brasileiro foi levado a elaborar programa de ajustamento fiscal, com medidas emergenciais e reformas estruturais, buscando, para tanto, o apoio qualificado da comunidade financeira internacional. O Programa de Estabilidade Macroeconômica favoreceu a participação do Japão e outros países desenvolvidos que, sob a égide do Banco de Compensações Internacionais (BIS), aportaram recursos visando à recomposição das reservas cambiais do país (BOLETIM DO BANCO CENTRAL DO BRASIL – RELATÓRIO, 1998).

Ainda com base no mesmo Boletim, constatou-se que desde outubro as incertezas começam a dar lugar a uma expectativa otimista. Com isso a taxa de juros começou a declinar.

A maioria dos estados aderiu ao Programa de Incentivos à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES), e sendo assim, o sistema financeiro nacional passou a percepção de maior consistência, fato explicado pelas diversas ações políticas ocorridas anteriormente, pelos bancos públicos estaduais, com prejuízos financeiros elevadíssimos aos cofres públicos.

Os fundamentos da economia brasileira, no que tange as finanças públicas, acrescidas da percepção internacional sobre a crise russa, exigiram ações de ajustes fiscais, de forma urgente. Foi elaborado um programa de ajuste para os anos de 1999 até 2001, chamado de Programa de Estabilidade Fiscal (PEF), cujas ações pretendiam controlar a relação dívida pública/PIB no referido triênio.

Os empresários diagnosticaram esses fatos como más notícias, registrados na Revista Exame da seguinte forma:

(...) E o resto? Bem, o resto (...) foi mal, obrigado. Nada menos do que 106 entre as 500 maiores empresas brasileiras tiveram prejuízos, no ano passado. Trata-se de uma piora em relação às 93 deficitárias de 1996 e, muito mais ainda, na comparação com as 48 de 1994. Os lucros das 500 maiores de 1997 estiveram 10,5% abaixo do valor somado dos lucros das 500 de 1996: totalizaram agora 6,8 bilhões de dólares, contra 7,6 bilhões. (...) as dívidas subiram: as 500 maiores consolidaram dívidas de 129,8 bilhões de dólares ao final de 1997, nada módicos 23,9% de acréscimo sobre os 104,8 bilhões do fim de 1996 (é bom lembrar que estamos falando de empresas privadas e excluindo bancos). (...) Daí que o resultado não podia ser outro senão a queda de lucros totais, e um maior número de empresas com prejuízo. (...) No ano passado, debruçando-nos sobre os números de 1996, já prenunciávamos um conjunto de preocupações quanto à velocidade com a qual alcançaríamos o desejado patamares de estabilidade.

A síntese da política econômica em 1998, registrada no Boletim do Banco Central do Brasil – Relatório, 1998, dizia:

(...) busca de ajustes internos necessários em razão da conjuntura externa adversa, contemplando a transparência de objetivos e de instrumentos, de modo a favorecer a recomposição da credibilidade comprometida pela crise financeira internacional. Visando preservar a estabilidade alcançada nos últimos anos, procurou-se aumentar a eficiência na gestão das contas públicas, dar continuidade ao processo de modernização da economia brasileira, preservar a higidez do sistema bancário doméstico e garantir a normalidade das relações financeiras externas.

O ano de 1999 não confirmou o pessimismo do início do ano. Por meio de ações formuladas pelo Governo no decorrer do ano, o país pôde manter sua política econômica e criar as condições para o crescimento sustentado. O Governo manteve um contínuo empenho nas políticas cambial e monetária e no controle ostensivo das contas públicas (BOLETIM DO BANCO CENTRAL DO BRASIL – RELATÓRIO, 1999).

Em matéria publicada no mesmo Boletim, foi destacado ainda, que em janeiro de 1999, o país passaria ao câmbio flutuante, o que vem a ser a oscilação das moedas de acordo com a lei da oferta e da procura, desonerando os cofres públicos para a manutenção da política cambial. No início de março, a taxa de juros passou a ser estabelecida por meio de uma taxa meta de juros SELIC e com uma tendência, chamada de viés e não mais com faixa de flutuação.

Ainda no esteio do aperfeiçoamento da política monetária, o Governo introduziu metas para a inflação.

Com o intuito de minimizar os riscos ligados à atividade e intermediação financeira, criou-se a Cédula de Crédito Bancário, conforme relatado pelo já referido Relatório. Alteraram-se os critérios de classificação das operações de crédito e de constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa, passando a considerar aspectos que dizem respeito ao risco de crédito, além do prazo de inadimplência do devedor, garantias oferecidas e risco potencial do tomador.

A regulamentação da reforma administrativa estabeleceu limites de despesas com pessoal nas esferas municipais, estaduais e federal, exigindo adequação aos novos parâmetros da lei, sob pena de suspensão de repasses de verbas federais ou estaduais, até mesmo ao impedimento de tomada de recursos junto às instituições federais.

Conforme o Boletim do Banco Central do Brasil (RELATÓRIO, 1999), a síntese do ano evidenciou:

a maturidade da economia brasileira, cujo desempenho, embora tenha apresentado taxa de crescimento inferior à potencial, mostrou-se inequivocamente favorável, em particular, se considerados os choques interno decorrente da alteração do regime cambial, e externo, advindo da elevação das cotações internacionais do petróleo e do declínio dos preços dos principais produtos primários de exportação.

O próprio setor bancário entendeu que seu redirecionamento à função tradicional de emprestar recursos mais maciçamente ao setor privado, foi sendo prorrogado, dada a ausência das totais condições estruturais, principalmente do setor público.

Pode-se ressaltar a opinião da categoria dos banqueiros na afirmação do sr. Roberto Setúbal, então presidente da Federação Brasileira das Associações de Bancos (FEBRABAN), contida na Revista Conjuntura Econômica (1999:31):

Acho que o juro pode vir realmente para 12%, 10% reais ao ano e pode descer abaixo disso, na medida em que o Brasil consiga resolver algumas questões macro de forma mais sustentada. Aí, sim veríamos um cenário de enorme demanda de crédito, enorme redução de *spreads*, uma competição muito acirrada entre os bancos.

O Boletim do Banco Central do Brasil (RELATÓRIO, 2000), considerou que nem mesmo os graves problemas internacionais, que começaram a partir da metade de 1997, não impediram que o crescimento econômico fosse retomado, fato confirmado pelo aumento do Produto Interno Bruto em 4,5%, taxas de inflação em declínio, aumento do nível de emprego, aumento das operações de crédito, resultados fiscais favoráveis e melhora das contas externas.

A economia foi fortalecida pela participação ativa dos bancos no processo de concessão de crédito, estimulando o crescimento econômico, conforme evidenciado no Boletim do ano de 2000.

Entretanto, o cenário internacional voltou a ser o aspecto principal a ser considerado, especialmente diante da crise Argentina.

Do mesmo modo, dado o acompanhamento estreito dos bancos ao cenário interno e externo durante todo o período do Plano Real, começaram a se beneficiar da fragilidade apresentada no *frount* externo, pela situação deficitária do Estado, comprando títulos indexados ao dólar, aguardando o que se delineava inevitável, a desvalorização do Real.

Com a perda das receitas da inflação os bancos lucraram com os juros altos, com a venda de serviços antes gratuitos e usaram os depósitos para a compra de títulos públicos, em detrimento do crédito. Já prevendo a desvalorização cambial, começaram, em 98, a comprar títulos indexados ao dólar ou assumiram posições compradas na moeda americana (CONJUNTURA ECONÔMICA, 2000:48).

O Boletim do Banco Central do Brasil (RELATÓRIO, 2001), destacou que no início do ano de 2001 a economia mostrou uma tendência favorável. Tanto os investidores internos quanto externos passam a ter uma percepção favorável, motivada pela superação ocorrida em períodos anteriores. Entretanto, no decorrer do ano, com o arrefecimento da crise Argentina, o racionamento da energia elétrica, e o aprofundamento da recessão americana, depois do atentado de 11 de setembro, a percepção passou a menos otimista. Como consequência a taxa de juros básica da economia, após atingir o seu nível mínimo 15,25%^{aa} em janeiro, aumentou até alcançar 19%^{aa} em julho, mantendo esse nível até o fim do ano. Quanto a taxa de câmbio, a moeda norte americana passou de R\$ 1,95 / US\$ para R\$ 2,32 / US\$ em dezembro de 2000 e dezembro de 2001, após atingir recorde de R\$ 2,84 em outubro daquele ano.

Com o racionamento veio a redução do consumo de energia elétrica. A percepção dos consumidores deteriorou-se, somadas as condições restritivas de crédito, elevadas taxas de juros e diminuição da renda das pessoas.

O Relatório da ANDIMA – Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto, destacou que no início do ano de 2002, ocorreu redução de 0,25 ponto percentual da taxa SELIC, baixando de 18,75%^{aa} para 18,50%^{aa}. A economia internacional dava sinais de recuperação, com a recuperação norte-americana. Entretanto, em abril, o cenário externo piorou, principalmente pela alta da cotação do petróleo, e aumento do nível de preços, impactando a inflação e levando o COPOM a interromper a tendência de queda da inflação.

Conforme o Relatório da ANDIMA – Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto (Agosto 2002):

Ao longo de 2002 os indicadores econômicos demonstraram a existência de um amplo processo de ajuste do nível de atividade do país, em função da necessidade de adaptação à piora nas condições de financiamento externo. A piora é consequência do novo ambiente de aversão ao risco dos credores internacionais - em face de fraudes contábeis, falências e concordatas em grandes grupos empresariais dos Estados Unidos - e alterou, pelo menos no curto prazo, o padrão da oferta de crédito para as economias emergentes, e, por conseguinte para o Brasil (...). Tal cenário, somado às incertezas do calendário eleitoral, vem balizando a política econômica do governo nos últimos meses, tanto no que se refere aos segmentos cambial e de juros,

quanto às atuações da Autoridade no mercado, implicando alteração no perfil da dívida mobiliária.

Esse mesmo Relatório destacou que o dólar em alta levou ao aumento da dívida e dos preços. O dólar atingiu a maior cotação em setembro de 2002 em todo o período do Real, R\$ 3,99 / US\$. Esse fato foi explicado pela decisão do Banco Central de não rolar integralmente os vencimentos de papéis remunerados em dólar, além da sucessão presidencial que estava prestes a acontecer, com um candidato de oposição na liderança e ainda por cima do Partido dos Trabalhadores, tradicionalmente avesso às políticas econômicas neoliberais. O cenário externo a economia americana continua sendo o principal foco de atenção, além da intervenção militar no Iraque.

O mês de outubro foi marcado por fatores políticos e econômicos. Diante disso, o Banco Central tomou medidas como a elevação da taxa SELIC, os recolhimentos compulsórios sobre depósitos a prazo, à vista e de poupança, além de consecutivas intervenções no mercado de câmbio (RELATÓRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DO MERCADO ABERTO, outubro/2002).

Conforme consta no Relatório da Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto – ANDIMA o cenário retratado pela economia:

O nível de atividade da economia brasileira foi profundamente influenciado em 2002 pelo ambiente internacional, em especial pela crise Argentina, desaceleração da economia norte-americana e a estagnação da européia. Tais condições acabaram constituindo um quadro de restrições ao país, tanto do ponto de vista da expansão das exportações como da manutenção do financiamento externo, o que impôs um forte ajuste interno, caracterizado por um novo ciclo de substituição de importações. As mudanças no cenário internacional, acrescidas às eleições presidenciais ocorridas no Brasil, balizaram a política econômica do governo, no que se refere aos segmentos cambial e de juros e às atuações do Banco Central no mercado de títulos... A equipe econômica pautou-se por uma política de juros restritiva que, de um lado buscou dificultar o repasse do efeito cambial aos preços, por outro acabou impactando de forma negativa o desempenho do país - e, em decorrência o nível de emprego.

Apesar da volatilidade pela qual costuma passar o mercado financeiro dos países em desenvolvimento, sempre houve adaptação às oportunidades de negócios, mantendo-se entre os segmentos mais rentáveis.

De acordo com o contido na Revista Valor Financeiro (2002:33):

Enquanto as empresas não financeiras, atuantes no Brasil, apresentaram rentabilidade do patrimônio atual por volta de 10%, e as matrizes de bancos ou empresas internacionais, 11%, os bancos nacionais registraram rentabilidade de 16%.

A importância do setor bancário brasileiro e sua adaptabilidade são reconhecidas também por banqueiros de destaque, como o sr. Roberto Setubal, presidente do Banco Itaú:

(...) Ao longo de todos esses anos, o sistema financeiro brasileiro vem sendo um importante instrumento para a manutenção da poupança financeira dentro do nosso país (...) (...) particularmente na América Latina, onde a fragilidade do sistema bancário cria enormes dificuldades para a retenção de capitais dentro das fronteiras nacionais. É certo que nenhuma economia moderna pode prescindir de um sistema financeiro moderno, que possa transmitir confiança aos investidores e financiar o crescimento econômico (In: VALOR FINANCEIRO, 2002:31).

3.2 PRINCIPAIS EVENTOS ECONÔMICOS DO SETOR BANCÁRIO DESDE 1994 ATÉ 2003

Na análise do aspecto concorrentes (mercado) do segmento bancário, o que ocorreu de 1994 em diante foi uma mudança total passando dos ganhos fáceis oriundos da inflação para um ambiente de extrema competitividade. Os bancos nacionais foram sendo atingidos, ocasionando liquidação, intervenção e venda para outros grupos econômicos nacionais e internacionais.

Buscando o fortalecimento do setor bancário e a manutenção da credibilidade do próprio Sistema Financeiro Nacional o Governo Federal, por meio das autoridades monetárias, teceu uma série de ações. Cabe ressaltar o papel fundamental do setor bancário para o desenvolvimento econômico sustentado, o que por si já exigiria rigor no controle do setor, além das conseqüências para os correntistas, poupadores, funcionários, fornecedores, enfim os *stakeholders* em geral.

A partir de 1994 foram tomadas medidas de política econômica com forte ênfase restritiva, com elevação das taxas de juros e conseqüente inibição na concessão de crédito por parte do setor bancário, até por falta de parâmetros para determinar as taxas de juros. Isso determinou uma ameaça natural exigindo dos bancos uma adequação a essa realidade. No ano de 1995, ocorreu redução da defasagem cambial, com a ampliação da desvalorização do real, mantendo-se taxas de juros altas e medidas anticonsumo, que provocaram queda na atividade econômica. O setor bancário via-se diante das restrições impostas pelas altas taxas

de juros, além da pressão do aumento da inadimplência. Não bastasse, com o lançamento do PROER, via-se a entrada de gigantes internacionais, acirrando ainda mais a competição. Se por um lado criava ameaças naturais com o aumento da concorrência, por outro, surgiam oportunidades sinérgicas para os grandes grupos financeiros nacionais, o que se configurou inclusive no estudo do caso aqui escolhido (Bradesco). O que passou a ser um fator pontual, foi a necessidade de analisar as oportunidades. Sem opções de integração vertical ou horizontal questionava-se quais seriam os benefícios marginais. O setor viu grandes fusões como do Excel/Econômico que não se sustentaram por longo tempo, certamente pela ausência das referidas análises. A avaliação da tecnologia tornou-se um fator determinante na consolidação de posição no mercado bancário, havendo volumosos e constantes investimentos em tecnologia por todo o setor bancário. As inovações também precisaram acontecer quanto ao subsistema financeiro, aos tipos de operações financeiras e às condições como prazo de carência, de amortização, garantias exigidas e taxas de juros.

O que ocorreu em 1996 foram alguns ajustamentos por parte das autoridades monetárias, na abertura da economia às importações, visando evitar crises de abastecimento. A manutenção de juros elevados inibiu o crescimento das empresas. Com juros elevados e a conseqüente retração da produção e da demanda, além de pesadas restrições de liquidez, associada a forte inadimplência, recrudesceram as ameaças naturais do setor bancário. Como conseqüência houve intervenção em grandes bancos de capital privado nacional como o Econômico, o Nacional e o Bamerindus. Mas a sinalização de redução inflacionária de 18% a.a. para 9% a.a. de 95 para 96 pavimentou condições para redução do IOF de 12% para 6%, além da redução dos compulsórios sobre os depósitos à vista de 83% para 75%. Nesse período de turbulência econômica da implantação do Plano Real, entre 1994 até 1996, os grupos financeiros foram levados à prova, e como já citado anteriormente, grandes grupos não reuniram condições de adaptação à realidade. Ainda sobre a análise externa, no que diz respeito aos consumidores, aspectos importantes para seu fortalecimento, como renda pessoal, renda disponível e até mesmo comportamento, foram duramente impactados por muitas medidas restritivas de consumo, sendo que estes passaram para relações mais cautelosas nas operações de crédito, até mesmo como reflexo da euforia inicial de consumo e de compras a prazo e, conseqüente, com reflexos em inadimplência. Associado a consumidores

retraídos quanto à definição do mercado, ocorreu um aumento na competição, com diferenciação de produtos e velocidade de mudança, tendo como consequência, um mercado ainda mais restritivo para o setor.

Em 1997, o ambiente internacional deu o ritmo à economia. A crise asiática atingiu em cheio as contas externas, tendo em vista que os investidores externos pararam de injetar em economias emergentes, impactando fortemente a política econômica brasileira que estava sustentada em política cambial e monetária. Visando adaptar-se a ameaça natural surgida, o Governo Federal implementou uma política de juros altíssimos para atrair o capital internacional, obtendo êxito. Paralelamente, reforçou as privatizações, com destaque para Cia. Vale do Rio Doce, além de concessões de telefonia celular e Terminal de Contêineres do Porto de Santos, visando reforçar seu caixa e minimizar o déficit público, via entradas de recursos. No âmbito do setor bancário ocorreu a elevação das ofertas de títulos indexados ao câmbio, por parte do Banco Central, o que se configurou para os bancos, como uma oportunidade natural, em investir com a garantia dos títulos federais, além da certeza de rentabilidade em moeda forte.

No ano de 1998, o Brasil obrigou-se a recorrer ao suporte do FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (FMI), como forma de amparar suas reservas em moeda forte. Isso diante de um cenário de nova desconfiança internacional, desta vez, junto à Rússia. Com altas taxas de juros, ocorreu o desaquecimento da economia, associada à nova restrição ao crédito externo, caracterizando novo acirramento das condições das ameaças naturais do setor bancário, forçando o setor a ajustamentos e adesão em programas de reestruturação. Isso ocorreu principalmente com bancos estaduais, que já vinham denotando um desempenho fraco desde a implantação do Plano Real. Surgiu então, uma oportunidade natural proveniente da venda de grandes bancos estaduais, com forte participação no mercado nacional e potencial de crescimento. Esse evento reforçou a participação de grandes conglomerados financeiros, que partiam às compras, bem como a efetivação da representatividade dos bancos estrangeiros. Esse foi um aspecto importante para o estabelecimento de oportunidade em que a empresa estava situada: o seu tamanho, suas tendências e perspectivas e oportunidades do que poderia usufruir.

Em 1999, o governo continuou sendo o agente principal do ambiente externo para a empresa, sendo de vital importância o dimensionamento das oportunidades e

ameaças decorrentes de sua política econômica. O Governo redefiniu o regime cambial, passando a flutuante; extinguiu a faixa de flutuação para a taxa de juros, definindo metas de juros SELIC e seu eventual viés (tendência); continuou as reformas administrativas, visando reverter o quadro de déficit público. Como consequência, o setor bancário sofreu com os aumentos das taxas de juros e compulsórios, além da variação cambial. Entretanto, do mesmo modo que criou as ameaças naturais, uma vez que as maiores taxas de juros inibiram os tomadores de recursos, criaram também oportunidades naturais, pois os ganhos em tesouraria aumentaram com as maiores taxas, favorecendo de qualquer modo o resultado do setor bancário. Assim, a variação cambial passou a agir tanto como ameaça como oportunidade, cabendo apenas a adaptabilidade ao posicionamento necessário para usufruir os reflexos favoráveis.

Pode-se considerar o conjunto de ações governamentais para o âmbito econômico e sua política econômica como uma estratégia padrão, com consistência de comportamento para o atingimento de determinados objetivos, nem sempre alcançados.

No ano de 2000, a estratégia como padrão de manutenção de rigidez na política monetária, foi considerada pelo cenário externo (preço do petróleo, crise Argentina, juros americanos), com o alongamento da dívida pública federal interna refletindo na redução das necessidades de financiamento ao setor público. Estabeleceram-se oportunidades e ameaças naturais, sendo que os bancos passaram a comprar títulos indexados em dólar, caracterizando oportunidade, pois eles passaram a esperar a desvalorização do Real que se prenunciava. Lucraram com os juros altos e cobrança de serviços, reforçando sua posição de títulos públicos em detrimento das operações de crédito. As ameaças passaram a ser, principalmente, referentes às perspectivas de recuperação da economia que desacelerou seu ritmo a cada ano, configurando ameaças aos consumidores que perderam renda a cada ano, impacto sentido na capacidade de endividamento das pessoas físicas e jurídicas já enfraquecidas pela política monetária de juros altos, além de desacreditada, com as perspectivas de renda e emprego. Como consequência, a definição do mercado passou a denotar maior competição, com a exploração de nichos atrativos mais bem protegidos e obrigatoriedade de necessidade de mudança dos produtos em curto intervalo de tempo.

Em 2001, a estratégia como padrão continuou perseguindo a manutenção da

estabilidade econômica, por meio de uma política monetária austera, com altas taxas de juros, decorrentes das crises Argentina e da energia elétrica, além da recessão americana. O Governo interveio no câmbio visando impedir o contágio da desvalorização do real na inflação nacional. Como consequência viu-se um cenário de contração da atividade varejista, decorrente da menor confiança do consumidor. Segundo o IBGE, isso ocorreu no período de redução dos rendimentos médios das pessoas, ficando percebido o impacto do ambiente externo, com destaque ao governo e aos consumidores e, por conseguinte, ao mercado.

O ano de 2002 denotou a confiança dos organismos internacionais na política econômica brasileira, caracterizada pela disposição de US\$ 5 bilhões por parte do FMI. Entretanto, as incertezas do cenário interno, notadamente nos rumos do País, continuaram, haja vistas à realização da eleição presidencial em dois turnos com a vitória da oposição. Como consequência, disparou o preço da moeda norte-americana, atingindo 3,99. No setor bancário, ocorreu perda de rentabilidade dos fundos de investimentos, decorrentes das mudanças das regras de contabilização dos ativos e a elevação da SELIC e dos recolhimentos compulsórios sobre depósitos à prazo e a vista. Como já citado estes fatores refletiram-se em oportunidades de ganhos cambial, de taxa de juros (por meio de títulos públicos) e ameaças decorrentes da menor participação das operações de crédito, por causa da desconfiança dos tomadores e perda da renda média.

No ano de 2003 a política monetária concentrou seus esforços na preservação da estabilidade de preços na economia. O Banco Central atuou visando acalmar o mercado, dada as oscilações internas e externas ocorridas no cenário.

O Comitê de Política Monetária (Copom), iniciou o ano aumenando a taxa de juros básicos da economia, Selic, passando em fevereiro a 26,5%^{aa}, fato que se confirmou até junho. Após esse período a taxa começa a dar sinais de queda, chegando no final do ano em 16,5%^{aa}.

Como reflexo de política monetária e fiscal austera, o câmbio sofreu forte queda, passando de R\$ 3,59/US\$, para valores abaixo de R\$ 3,00/US\$ em março e abril.

Pode-se dividir a economia do ano de 2003 em duas fases distintas. Na primeira fase, de janeiro até junho, o cenário foi adverso, pelas crises ocorridas no ano de 2002, crises de cunho internacional que denotaram forte impacto na economia interna. Os capitais internacionais passaram a retrair-se, o que para um

país com elevadíssimo déficit público e dependência de recursos de terceiros, geraria como conseqüência, crise de confiança na manutenção da estabilidade.

Já no segundo semestre, com os agentes internacionais mais confiantes na política econômica brasileira, graças a superação do episódio inflacionário, o Brasil retomou a elevação do nível de atividade econômica.

Apresenta-se um quadro com os principais acontecimentos econômicos e do setor bancário.

ANO	PRINCIPAIS EVENTOS ECONÔMICOS	PRINCIPAIS EVENTOS DO SETOR BANCÁRIO
1994	Implantação do Plano Real, mantendo os juros elevados como pilar de sustentação da política econômica.	Cautela na concessão de empréstimos por falta de parâmetros de taxas de juros.
1995	Redução da defasagem cambial com a ampliação da desvalorização do real, taxas de juros altas e medidas anti consumo que provocaram queda na atividade econômica	Lançamento do Proer – Programa de Reestruturação do Sistema Financeiro Nacional. Aumento na demanda por crédito de pessoa física e jurídica. Aumento da inadimplência. Aumento da participação das receitas com operações de crédito no lucro. Queda na participação das inst. financeiras no PIB de 12,4% para 6,9% - IBGE.
1996	Queda na inflação de 18% ^{aa} para 9% ^{aa} . Reflexos de dificuldades de repasses dos preços e enxugamento de custos das empresas. Abertura da economia às importações visando evitar crise de abastecimento. Juros elevados limitam o crescimento das empresas. Taxa Selic 23,94% ^{aa}	Juros elevados, retração da produção e da demanda e pesadas restrições de liquidez associada a forte inadimplência, refletem em risco para os bancos. Intervenção do Banco Econômico, Nacional e Bamerindus. Redução da alíquota de IOF de 12% ^{aa} para 6% ^{aa} . Redução dos compulsórios sobre depósitos à vista de 83% para 75%.
1997	Melhora no desempenho fiscal e piora das contas externas (crise asiática). Deterioração das contas públicas centradas nas estaduais. Medidas visando estimular a captação de recursos externos. Transferência para o setor privado da Cia Vale do Rio Doce, concessões de telefonia celular (Banda B), da RFFSA e do Terminal de Contêineres do Porto de Santos, no esteio do Programa Nacional de Desestatização. Taxa Selic 12/97 39,87% ^{aa}	Elevação das ofertas de títulos indexados ao câmbio por parte do Banco Central. Aprovação do Programa de Incentivo a Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (Proes) e do Programa de Ajuste Fiscal e Reestruturação Financeira dos Estados (Parafe). Criação da Central de Risco de Crédito pelo Banco Central.
1998	Brasil recorrer ao suporte do FMI em função da crise Russa. Desaquecimento da atividade econômica em função de elevadas taxas de juros e restrição de crédito externo. Perda de US\$ 24 bilhões em reservas internacionais entre agosto e setembro. Aprovação e regulamentação da Reforma Administrativa e da Previdência e a Lei Geral da Previdência Pública. Elaboração do Programa de Ajuste para o triênio (99/01), o Programa de Estabilidade Fiscal (PEF). Taxa Selic 12/98 – 34,93% ^{aa}	Adesão da maioria dos Estados ao Proes – Programa de Incentivo a Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária.

ANO	PRINCIPAIS EVENTOS ECONÔMICOS	PRINCIPAIS EVENTOS DO SETOR BANCÁRIO
1999	Redefinição do regime cambial para flutuante. Extinção da faixa de flutuação para a taxa de juros e fixação da meta para a taxa de juros Selic e seu eventual viés – como instrumento de política monetária. Fixação em 8% com intervalo de tolerância de 2 pontos para a meta da inflação. Regulamentação da Reforma Administrativa. Taxa Selic 12/99 – 18,99 % ^{aa}	Elevação das taxas de juros e do recolhimento compulsório sobre depósitos a prazos, ofertas de títulos indexados à variação cambial e desregulamentação dos mercados cambiais. Criação pelo Banco Central da Cédula de Crédito Bancário. Reestruturação do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB).
2000	Maior rigidez de política monetária em função do cenário externo (preço do petróleo, crise Argentina, juros americanos). Alongamento da dívida pública federal interna, redução das necessidades de financiamento ao setor público. Taxa Selic 12/00 – 15,76% ^{aa}	Bancos compram títulos indexados em dólar, aguardando a desvalorização do Real decorrente do déficit do Governo. Lucram com altos juros, vendas de serviços (antes gratuitos), compra de títulos públicos em detrimento do crédito.
2001	Aumento da Selic para 19% ^{aa} , decorrente da crise Argentina, racionamento de energia elétrica e recessão americana. Intervenção no mercado de câmbio. Contração da atividade varejista, decorrente da menor confiança do consumidor, das elevadas taxas de juros. Redução dos rendimentos médios da pessoas conforme o IBGE. Taxa Selic 12/01 – 19,5% ^{aa}	Elevação da alíquota sobre o recolhimentos compulsórios e sobre recursos a prazo, com exigências de maiores aportes de capital.
2002	Redução da Selic para 18,5% ^{aa} . Recursos colocados a disposição do Brasil pelo FMI, US\$ 5 bilhões. Toma mais US\$ 10 bilhões do FMI. Ajustes do nível de atividades do país em função da piora dos financiamentos externos. Dólar atinge 3,99. Realização da eleição presidencial em dois turnos, com a vitória da oposição – Luis Inácio Lula da Silva. Taxa Selic em 12/99 - 21,90% ^{aa}	Perda de rentabilidade dos fundos de investimentos pela mudança das regras de contabilização dos ativos de suas carteiras. Elevação da Selic, dos recolhimentos compulsórios sobre depósitos a prazo, a vista e de poupança.
2003	Compromisso com a manutenção da estabilidade, com medidas na política monetária e fiscal Meta de superávit primário de 4,25% do PIB Em fevereiro elevação da Selic para 26,5% ^{aa} Segundo trimestre fim da guerra do Golfo e retomada dos investidores estrangeiros nos países emergentes Quedas consecutivas da Selic até atingir 16,5% ^{aa} em dezembro	Retomada da valorização na Bolsa de Valores Elevação no saldo das aplicações financeiras, conforme Boletim do Banco Central atingindo crescimento de 25,1% no ano

Quadro 3 - Principais Eventos Econômicos e do Setor Bancário desde a implantação do Plano Real (1994) até 2003

4 ESTUDO DE CASO

Após a abordagem do macro ambiente de atuação do banco, evidenciando os acontecimentos mais marcantes do período. Em seguida trata-se da análise do histórico do Bradesco e das principais estratégias adotadas por ele, analisando o comportamento econômico financeiro e se culminaram em performance satisfatória.

4.1 HISTÓRICO DO BANCO BRADESCO S.A.

O Bradesco foi fundado em 1943, em Marília, no interior de São Paulo, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos. Sua estratégia inicial consiste em atrair o pequeno comerciante, o funcionário público, pessoas de posses modestas, ao contrário dos bancos da época que só tinham atenções para os grandes proprietários de terras. O Bradesco foi um dos primeiros a estimular o uso de cheques por seus correntistas, que eram orientados a preencher as folhas nas próprias Agências. Em 1946, a matriz foi transferida para a capital paulista, na rua Álvares Penteado, centro da cidade. Suas agências passaram a receber pagamento de contas de luz, uma inovação no país.

Com apenas oito anos de vida, em 1951, o Bradesco tornou-se o maior banco privado do Brasil. Nessa década, o Banco chegou ao norte rural do Paraná e decidiu também erguer sua nova sede em Osasco. A construção da matriz teve início em 1953, levando seis anos para ser concluída. Em 1956, foi criada a Fundação Bradesco, tendo o objetivo de levar educação gratuita para crianças, jovens e adultos carentes.

A década de 60 marcou a chegada da informática ao Banco. Em 1962, foi a primeira empresa a adquirir o primeiro computador da América Latina, o que possibilitava o acesso de extratos diários aos clientes, prestação de serviço inédita para a época. Seguindo a estratégia de pioneirismo, o Bradesco implantou o Cartão de Crédito Bradesco, em 1968.

Na década de 70, época do milagre econômico brasileiro, o País experimentava taxas de crescimento anuais acima de 10%. Esse cenário favoreceu a expansão do Bradesco que passou a atuar fortemente no segmento de crédito, principalmente no financiamento de veículos. Nessa década, incorporou 17 outros

bancos e, ao inaugurar duas novas unidades em 1978, uma no Oiapoque (AP) outra no Chuí (RS), pontos extremos do País, chegou à milésima agência. Foi implantada a cobrança automática e o Banco começou a atuar em projetos agropecuários.

Na década de 80, o Bradesco formou o Grupo Bradesco Seguros, com negócios nos segmentos de previdência privada aberta e de capitalização, além da seguradora. O uso do cartão magnético se popularizou entre os clientes ao longo desses anos. As primeiras agências com auto-atendimento e o Telecompras Bradesco foram também implantados. Em 1986, o serviço Telesaldo, hoje Fone Fácil Bradesco, entrou em operação.

No início da década todas as Agências Bradesco passaram a trabalhar *on-line* e o Auto-Atendimento se expandiu em todo o Brasil. Foram implantadas máquinas automáticas de emissão de cheques, de saques e recolhimento de depósitos. O sistema de internet Banking conquistou os clientes, passando a ser um dos mais importantes canais de atendimento, com milhões de usuários cadastrados. Foi implantado o Bradesco Mobile Banking, que permitiu operações de consulta de saldos, extratos e pagamento de algumas contas pelo celular. O Bradesco fechou o século na liderança entre os bancos privados do Brasil.

Esse banco ocupa posição de liderança nos mercados de seguros, *leasing* e capitalização. No segmento de previdência privada, superou a marca de 1,2 milhão de participantes, representando mais de 50% do mercado total de previdência privada no país.

Presente em todas as regiões do Brasil, o Bradesco dispõe de uma rede de atendimento ao cliente. São 2954 Agências, mais de 1849 postos de atendimento bancário e 22 mil terminais de auto-atendimento Bradesco Dia e Noite. Uma sofisticada central telefônica, o Fone Fácil, recebe cerca de 229 milhões de ligações por ano e realiza diversos serviços. O Bradesco Internet Banking é outro canal de atendimento, com 4,7 milhões de clientes que realizam cerca de 22 milhões de operações por mês. Além disso, grandes grupos econômicos e pessoas físicas com alta disponibilidade financeira recebem atendimento especializado por meio das áreas Private e Corporate.

No Exterior, o Bradesco tem agências em Nova York, Grand Cayman e Nassau, além de subsidiárias em Nova York, Nassau, Luxemburgo, Buenos Aires, Grand Cayman e Tóquio.

4.2 ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELO BANCO BRADESCO S.A.

As profundas alterações econômicas ocorridas a partir da implantação do Plano Real (1994) até o ano de 2002, obrigaram a adaptação de todos os setores da economia. Em especial o setor bancário adotou amplas alterações estratégicas, fato explicado pela complexidade da atividade bancária. Os bancos precisam atuar dinamicamente nos dois lados do seu balanço, desenvolvendo técnicas de administração de passivo, sendo que os depósitos deixaram de ser o parâmetro fundamental e a conseqüência passiva da política de empréstimos dos bancos, resultando em acirramento da concorrência entre instituições bancárias, na busca ativa por oportunidades lucrativas, tanto nas fontes de recursos (passivo) quanto nas aplicações de recursos (ativo). Os bancos são agentes que criam crédito independentemente da existência de depósitos prévios, tendo capacidade de criar ativamente moeda bancária. Como trabalha com expectativas e motivações próprias, seu comportamento tem impacto decisivo sobre as condições de financiamento da economia e, conseqüentemente, sobre o nível de gastos dos agentes, afetando as variáveis reais da economia, como produto e emprego. Conforme citado anteriormente segundo Keynes, em momentos de incertezas os bancos optam pela preferência da liquidez. Ou seja, em momentos de maior pessimismo ou incerteza nos negócios, os agentes (incluindo os bancos) podem preferir a flexibilidade e segurança dadas por ativos líquidos em vez de ativos de maior risco e/ ou maturação mais longa, como precaução frente a um futuro incerto. Durante o período em análise percebemos a aproximação da realidade estratégica do Bradesco a esta fundamentação teórica apresentada. Quanto aos adventos estratégicos percebe-se que a adaptação estratégica se deu com Estratégia como Posição, uma vez que o Bradesco procurou se adaptar ou harmonizar com o ambiente, tanto no contexto interno quanto externo, buscando criar situações para retornos econômicos e descobrir maneiras de sustentá-los. Muito embora não com visão rígida e generalista, unicamente procurou adequar-se ao ambiente. Até mesmo pela sua tradição no mercado 60 anos de existência em 2003, possuindo características próprias, pode-se destacar o perfil dos seus administradores, enquanto a grande maioria dos bancos, têm profissionais com forte formação acadêmica em escolas de primeira linha e experiência internacional. O legado do Sr. Armando Aguiar vem sendo levado por profissionais de carreira, com 20 anos ou

mais de banco, em algumas ocasiões sem qualquer formação acadêmica como é o caso do seu presidente no período em análise. Do mesmo modo na diretoria ou o conselho de administração seus integrantes são funcionários de carreira, pessoas da estreita confiança, não somente moral, mas também na preservação da cultura da empresa.

Percebe-se que no Bradesco, o que ocorreu desde a sua fundação, foi a busca por estratégias proativas, gerando novas condições, apesar da sua estrutura tradicional. Pode-se dar como exemplo a questão da informática, pois o Bradesco foi a primeira empresa brasileira a adquirir computador. É importante ressaltar que a escolha estratégica está intimamente relacionada com as pessoas que participam do conselho de administração e diretoria, a chamada coalizão dominante. No Bradesco, esse grupo de administradores é quem toma as decisões, tendo sua influência predominante. O banco tem conseguido manter a posição de maior banco privado nacional, com rentabilidade e liquidez, o que já corrobora para afirmar que seus administradores vêm estabelecendo estratégias eloqüentes. A segmentação das responsabilidades também é vista na sua estrutura organizacional, buscando a divisão do ambiente e alocação de seus componentes às subunidades, tanto no monitoramento quanto as coações dinâmicas, que vem a ser o contínuo processo de adaptação organizacional ao ambiente, trabalhando com as estratégias do passado, do presente e mensurando o desempenho da organização.

4.2.1 Descrição das estratégias adotadas pelo Bradesco em 1994

Apresenta-se as principais decisões estratégicas do Bradesco em 1994, contidas no quadro 4.

<p>Banco Bradesco S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Impulsiona o estágio superior de modernização, com direcionamento para a especialização, conexões amplas com os mercados internacionais e crescente automação dos serviços ✍ Fortalece o Atendimento ao cliente no dia a dia dos negócios nos diferentes mercados ✍ Fortalece vínculos com a produção e mercados dinamizando canalização de recursos para as áreas que demandem investimentos – Forte captação de recursos ✍ Foca a atividade de crédito voltada a indústria e comércio, com concentração no curto e médio prazos ✍ Amplia a participação do segmento de crédito imobiliário e Poupança ✍ Direciona recursos a operações especiais, destinados a projetos de implantação, capitalização e modernização de instalações, importação e exportação de equipamentos. ✍ Direciona maior volume de recursos ao crédito rural, destinados ao custeio e comercialização da produção. ✍ Fortalece o vínculo com o mercado de capitais, intermediando a colocação de ações debêntures , mantendo a liderança de mercado conforme a CVM (Comissão de Valores Mobiliários). ✍ Utiliza-se da TV Bradesco como meio de comunicação interna ✍ Objetiva a expansão de atividades na economia e estreitamento do relacionamento com os clientes e com os mercados internacionais
----------------------------	---

Quadro 4 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 1994

Fonte : Adaptado do Relatório de Administração do Banco Bradesco S. A .

As oportunidades e ameaças da empresa exigem análise de alguns aspectos fundamentais percebidos no Bradesco. Quanto **à tecnologia**, o banco continuou impulsionando a modernização, buscando a especialização e automação dos serviços. Quanto **aos consumidores**, fortaleceu o atendimento ao cliente no dia a dia dos negócios, buscando atender suas exigências, mas acima de tudo suas tendências, sempre com padrão de qualidade confirmada na conquista de certificações de qualidade nos mais diversos produtos. Reconhecendo o papel avançado do sistema bancário, desenvolveu técnicas de administração tanto do passivo quanto do ativo (aplicações), destacando-se a forte captação de recursos de terceiros, visando fortalecer vínculos com a produção e mercados, por meio da canalização de recursos para as diferentes áreas que demandem investimentos. Fortaleceu o vínculo com o mercado de capitais, intermediando a colocação de ações, debêntures, em que manteve a liderança. A aplicações dos recursos destinou-se a operações especiais, destinados a projetos de implantação, capitalização e modernização de instalações, importação e exportação de equipamentos. Além de recursos ao crédito rural, destinado ao custeio e comercialização da produção. Com essas estratégias adequou-se a sua função de

fomentador da economia, garantindo assim, o crescimento do nível de investimentos na economia.

4.2.2 Descrição das estratégias adotadas pelo Bradesco em 1995

O quadro 5 traz as principais estratégias adotadas pelo banco em foco, no ano de 1995.

<p>Banco Bradesco S.A</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Lança Bradesco Fundo Mútuo de Investimentos em Ações-Carteira Livre; do FIF Curto Prazo, FIF Renda Fixa 30, FIF Renda Fixa Fácil 60 e FIF Renda Fixa DI 60. ✍ Fortalece sua participação em Câmbio Comprado a Liquidar de Exportadores e Cartas de Crédito para Importação ✍ Capta recursos nos mercados internacionais, lançando Fixed Rate Notes, renovação do programa de Commercial Paper direcionado ao mercado nos Estados Unidos e mercado europeu. ✍ Lança durante o ano 23 novos Grupos de Cartões de Afinidade e Co Branded, destacando-se Volkscard Internacional e Volkscard Gold. ✍ Aprimora o atendimento com o lançamento de Novos Cartões Bradesco Instantâneo , CONVENCIONAL, PRATA e DOURADO. ✍ Lança o Telebradesco Residência via TV a Cabo, Telebradesco Residência via Vídeo Game Mega Drive, Telebradesco com Money for Windows 95, CTF Bradesco - Controle Telefrotas, Bradesco/Rede Mundial Internet ✍ Investe em ampliação da capacidade funcional e de infra estrutura de informática e telecomunicações . ✍ Implementa o programa de desimobilização de ativos não operacionais, visando redução de custos administrativos e de conservação. ✍ Investe na Rede de Comunicação de Dados , destacando a conceituação entre as 100 empresas do mundo que melhor usam informática. ✍ Inicia a implantação da Rede Local de Microcomputadores com sistema operacional Windows NT Server ✍ Prioriza o auto atendimento como estratégia operacional ✍ Reforça a ligação constante com os clientes buscando captar tendências do mercado e apontar alternativas que antecipem soluções. ✍ Associa-se às Organizações Globo e a AT & T(uma das maiores operadoras de telefonia do Mundo) , joint venture com a meta prioritária de serviços de telecomunicações sem fio. ✍ Integra como sócio fundador da Companhia Brasileira de Meios de Pagamento (VISANET) ✍ Ingressa como Membro do Grupo Adquirente da Visa International Service Association, a VISANET a empresa que iria operar todos os negócios com Cartões VISA no Brasil. ✍ Diversifica investimentos nos mais diversos setores, com o objetivo de minimizar riscos, maximizar rentabilidade e contribuir para o desenvolvimento econômico do País.
---------------------------	--

Quadro 5 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 1995

Fonte : Adaptado do Relatório de Administração do Banco Bradesco S. A .

Mais do que receber passivamente os recursos de acordo com as escolhas realizadas pelo público, os bancos procuram interferir nessas escolhas, promovendo alterações de suas obrigações, para que pudesse aproveitar-se de possíveis oportunidades de lucro. Percebeu-se o lançamento de diferentes produtos de captação visando adequar-se a esta equação de lucro. Como o Bradesco Fundo Mútuo de Investimentos em Ações Carteira Livre, do FIF Curto Prazo, FIF Renda Fixa 30 entre outros. Captou também nos mercados internacionais, lançando *Fixed Rate Notes*, com renovação do programa de Commercial Paper, direcionado ao mercado norte-americano e europeu. Pode-se ressaltar a avaliação quanto **aos fornecedores**, representados pelos correntistas e poupadores, assim como os investidores institucionais nacionais e internacionais. O banco procurou entender quem são, quantos são, onde estão localizados, seus preços, seus prazos e criar produtos na medida das suas expectativas e interesses.

Não obstante ao cenário de estabilidade ainda em consolidação, o Bradesco elevou os prazos de operações de crédito e estabelecendo estratégias capazes de alavancar a participação dos adiantamentos para clientes (empréstimos em geral), caracterizados pelo lançamento durante o ano de 1995, de 23 novos Grupos de Cartões de Afinidade.

Quanto à **tecnologia e aos consumidores**, aprimorou o atendimento com o lançamento de novos cartões Bradesco Instantâneo, CONVENCIONAL, PRATA e DOURADO. Lançou o Telebradesco Residência via TV a Cabo, via Vídeo Game Mega Drive, com *Money for Windows 95*, CTF Bradesco, Controle Telefrotas, Bradesco Rede Mundial Internet. Investiu em ampliação da capacidade funcional e de infra-estrutura de informática e telecomunicações. Investe na Rede de Comunicação de Dados, conceituando-se entre as 100 empresas do mundo que melhor usam informática. Associou-se às Organizações Globo e a AT & T (uma das maiores operadoras de telefonia do Mundo), *joint venture*, com a meta prioritária de serviços de telecomunicações sem fio. Ingressou como Membro do Grupo Adquirente da Visa Internacional Service Association, a VISANET a empresa que iria operar todos os negócios com Cartões VISA no Brasil.

As estratégias bancárias procuram explorar o *trade off* rentabilidade e liquidez. Em geral, ao privilegiar liquidez em detrimento de maior rentabilidade, um banco deverá caminhar na direção de ativos mais líquidos. Em contrapartida, ao

buscar maior rentabilidade deverá procurar ativos de mais longo prazo ou de mais alto risco. Esta relação configura-se entre as aplicações em tesouraria (letras de câmbio e títulos públicos) e crédito (adiantamentos em geral), além de outros investimentos de mais longo prazo (controladas e coligadas). No Bradesco, em 1995, ocorreu diversificação de investimentos nos mais diversos setores, com o objetivo de minimizar riscos, maximizando rentabilidade e contribuindo para o desenvolvimento econômico do País. Direcionou recursos em controladas pelo Bradesco através do Fundo Mútuo de Investimentos em Ações.

4.2.3 Descrição das estratégias adotadas pelo Bradesco em 1996

As mudanças no perfil das obrigações bancárias podem ser obtidas por meio do manejo das taxas de depósitos a prazo, bem como de outras formas indiretas de estímulo a um redirecionamento no comportamento do público. Desse modo, uma estratégia mais ousada do banco, por meio da expansão de ativos mais lucrativos, como adiantamentos a clientes, pode ser sustentada por uma política mais agressiva de captação de fundos, gerenciando suas obrigações, de modo a privilegiar o aumento da participação de componentes do passivo que absorvam menos reservas, introduzindo novas fórmulas de captar recursos dos clientes, as chamadas inovações financeiras. O Bradesco reforçou a captação e administração de recursos, visando canalização de recursos para as áreas que demandavam investimentos na área de produção. Lançou, em parceria com o Salomon Brothers e seu associado no Brasil, o Banco Patrimônio, uma família de Fundos de Investimentos, quais sejam, Fundo Bradesco, Salomon Brothers e Patrimônio Asse Manager. Manteve o lançamento de papéis nos mercados externos, posicionando-se em situação privilegiada entre as instituições financeiras no País e na América Latina.

O banco manteve estratégias focadas na informática, aspecto externo quanto à **tecnologia**, com a difusão da Moeda Eletrônica Bradesco, chip que pode armazenar dinheiro eletrônico como se fosse uma carteira, ou um portamoedas. Essa estratégia foi a primeira iniciativa no Brasil. Iniciou as operações Bradesco Internet Banking, a agência Mundial do Cliente Bradesco. Investiu R\$ 223 milhões em expansão de capacidade funcional e infra-estrutura de informática e

telecomunicações.

O quadro 6 traz as principais estratégias adotadas pelo Banco no ano de 1996.

<p>Banco Bradesco S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Reforça os esforços na captação e administração de recursos, visando canalização de recursos para as áreas que demandem investimentos na área de produção . ✍ Reforça o seu papel em operações de fusões, aquisições e assessoramento na reestruturação de empresas. Destaca-se a operação em que a Metal Leve S.A., passou a ser controlada pela Mahle (empresa alemã , líder mundial na produção de pistões), pela COFAP. Também da transferência de controle da Casa Anglo Brasileira S.A. – MAPPIN. ✍ Lançou em parceria com o Salomon Brothers e seu associado no Brasil – Banco Patrimônio , uma família de Fundos de Investimento - Fundo Bradesco – Salomon Brothers/Patrimônio Asset Manager. ✍ Intermedia 10,53% das emissões registradas na CVM - Comissão de Valores Mobiliários - mantendo a liderança no segmento. ✍ Mantém lançamentos de papéis nos mercados externos na ordem de US\$ 1,100 bilhão, posicionando-se em situação privilegiada entre as instituições financeiras no País e na América Latina. ✍ Conquista a certificação de qualidade ISO 9002 para os Cartões de Crédito Bradesco, destacando sua estratégia de ampla e abrangente diversificação e foco na satisfação do cliente. ✍ Impulsiona a difusão da “ Moeda Eletrônica Bradesco”, chip que pode armazenar dinheiro eletrônico como se fosse uma carteira ou porta-moedas. Tratando-se de primeira iniciativa no Brasil , ao lado das cidades de Swindon, na Inglaterra, Canberra, na Austrália e Guelph, no Canadá que também adotaram essa inovação. Mantendo sua estratégia de inovação tecnológica. ✍ Conquista da ISO 9002 pelo Auto Atendimento Bradesco Dia e Noite. ✍ Inicia as operações do Bradesco – Internet Banking, a agência Mundial do Cliente Bradesco. ✍ Investe R\$ 225,358 milhões em expansão de capacidade funcional e infraestrutura de informática e telecomunicações. ✍ Reforça o programa de desmobilização dos ativos não operacionais, visando ganhos administrativos e de conservação. ✍ Cria a holding VBC Energia, em associação com os Grupos Votorantim e Camargo Corrêa, visando identificar oportunidades de investimentos e promover participações conjuntas em processos de privatizações e concessões no setor elétrico, incluindo serviços de geração, distribuição e transmissão. ✍ Reforça sua participação no Programa Nacional de Desestatização, coincidindo com os objetivos da Organização de investir em expressivo número de empresas , todas com destacada atuação nos seus segmentos. Visando maximização de resultados, diluição de riscos e participação no desenvolvimento brasileiro, minimizando a vulnerabilidade às oscilações da economia brasileira, com diversas fontes de receitas, caracterizando o Bradesco como uma “holding mista”. ✍ Reforça o conceito de serviços bancários concentrado em duradouras relações com os clientes, crescente presença na economia brasileira e nos mercados internacionais.
----------------------------	---

Quadro 6 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 1996

Fonte: Adaptado do Relatório de Administração do Banco Bradesco S. A .

Essas estratégias deram ao Bradesco a conquista da ISO 9002, pelo Auto Atendimento Bradesco Dia e Noite, para os Cartões de Crédito, destacando sua estratégia ampla e abrangente em diversificação, e foco na satisfação do cliente, influenciando **os consumidores**, pois procurou adequar-se aos padrões de qualidade, comportamento, como compram, onde estão localizados. Os reflexos da inovação tecnológica quanto **ao mercado**, reforçou o conceito de serviços bancários concentrado em duradouras relações com os clientes, crescente presença na economia brasileira e nos mercados internacionais. Identifica-se uma ligação estreita entre as estratégias do Bradesco e eficiência de resultados conforme análise interna dos demonstrativos financeiros.

Também quanto **ao mercado**, trabalhou com estratégias de segmentação, procurando nichos mais atrativos, caracterizado na maior participação no Programa Nacional de Desestatização, coincidindo com os objetivos da Organização de investir em expressivo número de empresas, todas com destacada atuação nos seus segmentos. Visando maximização de resultados, diluição de riscos além de participação no desenvolvimento brasileiro, minimizou a vulnerabilidade às oscilações da economia brasileira, com diversas fontes de receitas. Ainda quanto à segmentação, reforçou o seu papel em operações de fusões, aquisições e assessoramento na reestruturação de empresas. Criou ainda a holding VBC Energia, visando identificar oportunidades de investimentos e promover participações conjuntas em processos de privatização e concessões no setor elétrico. Denota também estratégia quanto **à comunidade**, dada a sua preocupação com o desenvolvimento brasileiro.

4.2.4 Descrição das estratégias adotadas pelo Bradesco em 1997

Na linha de ganhar escala, o Bradesco estabeleceu como estratégia a aquisição do controle acionário do BCN - Banco de Crédito Nacional S. A. e do Credireal - Banco de Crédito de Minas Gerais S.A. Incorporou as 86 agências do Credireal à Rede Bradesco e passou a atuar de forma integrada com o BCN. Dessa forma, na questão do **mercado**, confirmou seu posicionamento de liderança, ampliando escalas de competitividade, aumentando sua presença em importantes praças do País.

No quadro 7 estão contidas as principais estratégias adotadas em 1997.

<p>Banco Bradesco S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Adquire o controle acionário do BCN - Banco de Crédito Nacional S.A. e Credireal - Banco de Crédito Real de Minas Gerais S.A. ✎ Incorpora as 86 agências do Credireal a Rede Bradesco e atua de forma integrada com o BCN – Banco de Crédito Nacional S.A. e suas 120 agências. ✎ Consolida o posicionamento de liderança no mercado, ampliando escalas de competitividade, aumentando sua presença em importantes praças do País. ✎ Prossegue no fortalecimento do Comércio Exterior , visando a inserção do País nos mercados globalizados. ✎ Quanto a captações externas, mantém a posição de líder na América Latina entre os emissores privados. ✎ Lança novos produtos e serviços: Bradesco - Banking; Bradesco – Business to Business ; Bradesco - Canal Financeiro; Crédito Pessoal Instantâneo Bradesco; Cartão PoupCard Bradesco. ✎ Lança o EFENDAI – Financiamento & Seguros , resultado da aliança estratégica com a controlada Indiana Cia de Seguros Gerais, possibilitando a criação de um sistema de financiamento conjugado com o seguro de automóveis. Financiando o veículo e o seguro pelo mesmo prazo. ✎ Mantém o desenvolvimento da rede de atendimento , estruturada para cobrir todas as regiões do País. ✎ Interliga a Rede BDN - Bradesco Dia e Noite às redes de Caixas Automáticos BANELCO , na Argentina e REDBANC, no Uruguai. ✎ Recebe a Certificação Internacional de Qualidade , ISO 9002 nas seguintes áreas : Bradesco - Internet Banking, Fone Fácil Bradesco, Fax Fácil Bradesco, Poupança Fácil Bradesco, Cobrança Escritural Bradesco e Pag For Bradesco - Pagamento Escritural a Fornecedores. ✎ Investe R\$ 273,185 milhões destinados à expansão da capacidade funcional e da infra estrutura de informática e telecomunicações. ✎ Mantém o programa de desmobilização de ativos não operacionais realizado por meio de leilões públicos. ✎ Revitaliza a sua associação com a Prudential Insurance Co. , a maior seguradora dos Estados Unidos, existente a 21 anos, implementando projetos na área de Vida e apólices de longo prazo. ✎ Dedica especial atenção às alianças estratégicas que favoreçam a modernização do mercado, estimulando a poupança interna e ampliando os fluxos de capitais para a atividade econômica. ✎ Forma “ joint-venture” com o The Franklin Templeton Group, quinto maior gestor de ativos dos Estados Unidos, formando a empresa denominada Bradesco Templeton, com o objetivo de administrar Fundos de Pensão Fechados no Brasil. ✎ Através da VBC Energia S.A. (participação do Bradesco, Votorantim e Camargo Corrêa) adquire o controle acionário das empresas Serra da Mesa, CPFL - Cia. Paulista de Força e Luz e Rio Grande Energia S.A. ✎ Mantém a filosofia de multiplicidade de fontes de receita, para tornar menos vulnerável às oscilações da economia, assegurando maximização de resultados, diluição de riscos e participação no desenvolvimento do País.
----------------------------	--

Quadro 7 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 1997

Fonte : Adaptado do Relatório de Administração do Banco Bradesco S. A

Na questão **consumidores**, lançou novos produtos e serviços, quais sejam, Bradesco - Banking, Bradesco - Business to Business; Canal Financeiro, Crédito

Pessoal Instantâneo e Cartão Poup Card, buscando satisfazer as expectativas e surpreender seus clientes, e reforçando ainda mais o conceito de serviços bancários concentrados em duradouras relações com o cliente. Ainda no campo do direcionamento dos recursos, em 1997 o banco demonstrou o seu otimismo em relação à economia, investindo em operações de longo prazo. Em destaque, por meio da VBC Energia S.A., adquiriu o controle acionário das empresas Serra da Mesa, CPFL - Cia Paulista de Força e Luz e Rio Grande Energia S.A. Formou *joint venture* com o The Franklin Templeton Group, quinto maior gestor de ativos dos Estados Unidos, formando a empresa denominada Bradesco Templeton, com o objetivo de administrar Fundos de Pensão Fechados no Brasil. Uma aliança feita com a controlada Indiana Cia de Seguros Gerais, lançou um financiamento conjugado do veículo e do seguro. Revitalizou a sua associação com a Prudential Insurance, a maior seguradora dos Estados Unidos. Com isso, fica evidente que dedicou especial atenção às alianças estratégicas que favoreceram a modernização do mercado, estimularam a poupança interna e ampliaram os fluxos de capital para a atividade econômica.

Ainda no âmbito das **inovações tecnológicas**, interligou a rede BDN - Banco Dia e Noite às redes de Caixas Automáticas BANELCO, na Argentina e REDBANC, no Uruguai. Investiu R\$ 273,185 milhões destinados à expansão da capacidade funcional e da infra-estrutura de informática e telecomunicações. Como consequência conquistou a certificação internacional de Qualidade, ISO 9002 nas áreas Bradesco Internet Banking, Fone Fácil, Fax Fácil, Poupança Fácil, Cobrança Escritural, Pag For Bradesco - Pagamento Escritural a Fornecedores.

As estratégias nos aspectos **mercado, consumidores e tecnologia** tendem para a filosofia de multiplicidade de fontes de receita, para tornar menos vulnerável às oscilações da economia, assegurando maximização de resultados, diluição de riscos e participação no desenvolvimento do País.

4.2.5 Descrição das estratégias adotadas pelo Bradesco em 1998

O quadro 8 traz o demonstrativo principais estratégias adotadas para o ano de 1998.

<p>Banco Bradesco S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Reforça o papel fundamental do Cômite de Crédito, estabelecido nos mais altos níveis da Organização, visando monitorar e reduzir os riscos inerentes a atividade de concessão de crédito. ✎ Conquista a posição de maior administrador de Fundos de Investimentos no País , segundo a ANBID - Associação Nacional dos Bancos de Investimento. ✎ Conquista a liderança na intermediação da colocação pública de ações , debêntures e notas promissórias , com 20,35% das emissões registradas na CVM – Comissão de Valores Mobiliários. ✎ Estabelece a parceria com empresas líderes do mercado, Shell, Lojas Americanas, RBS, TAM e Globopar (Net, Multicanal, Editora e Jornal o Globo), em programa de multifidelidde inédito na América Latina, visando premiar a fidelidade dos clientes que utilizam os Cartões Bradesco nos estabelecimentos das Rede Visa e MasterCard. ✎ Amplia a Rede em 46 agências, e 870 novos equipamentos à Rede de Auto Atendimento Bradesco Dia e Noite. ✎ Lança o Bradesco - Investimentos, Comércio Eletrônico Bradesco. ✎ Destina R\$ 521,786 milhões em investimentos destinados à expansão da capacidade funcional e da infra estrutura de informática e telecomunicações . ✎ Mantém o programa de desimobilização de ativos não operacionais. ✎ Registra 2210 Agências (2088 Bradesco e 122 BCN), operando on-line, real time, marca presença em 1279 municípios brasileiros. ✎ Registra 3,687 milhões de clientes atendidos em média diariamente pelo Bradesco. ✎ Adquire o controle acionário da Novo Hamburgo Companhia de Seguros Gerais, com destacada presença na Região Sul do País. ✎ Adquire o controle acionário da BRB Seguros S.A., com sede em Buenos Aires , Argentina, com vistas à consolidação de sua presença no Mercosul. ✎ Inicia a Bradesco International Health Service Inc., com sede em Miami, destinada a dar suporte aos segurados do Bradesco Saúde que necessitem de assistência ou tratamento médico nos Estados Unidos e na Europa. ✎ Adquire através do BCN, subsidiária integral Bradesco, o Continental Banco e sua Promotora de Vendas, com Rede de 24 filiais e 4.633 pontos de revenda, visando incrementar suas operações no mercado de leasing e financiamentos de crédito ao consumidor. ✎ Adquire através da VBC Energia S.A., participação do Bradesco, Votorantim e Camargo Corrêa, a participação na empresa Bandeirante de Energia S.A., por meio da sua Controlada CPFL - Companhia Paulista de Força e Luz, em conjunto com a EDP - Eletricidade de Portugal.
----------------------------	---

Quadro 8 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 1998

Fonte: Adaptado do Relatório de Administração do Banco Bradesco S. A

Quanto ao **mercado**, o Bradesco continuou atento à segmentação, identificação dos nichos mais atrativos e velocidade de mudanças nos produtos. Para consolidar sua posição de maior banco privado nacional adquiriu através do BCN, subsidiária integral Bradesco, o Continental Banco e sua Promotora de Vendas, com Rede de 24 filias e 4.633 pontos de revenda, visando incrementar suas operações no mercado de leasing e financiamentos de crédito ao consumidor. O

objetivo foi o de buscar a identificação de nichos além da manutenção da estratégia de ganhar em escala para aumentar a lucratividade. Adquiriu ainda o controle acionário da Novo Hamburgo Cia de Seguros Gerais, a BRB Seguros S.A., com sede em Buenos Aires, Argentina, com vistas a consolidação de sua presença no Mercosul. Iniciou a Bradesco International Health Service Inc., com sede em Miami, destinada a dar suporte aos segurados do Bradesco Saúde que necessitem de assistência ou tratamento médios nos Estados Unidos e na Europa.

Quanto à **informática**, destinou R\$ 521,786 milhões em investimentos destinados à expansão da capacidade funcional e da infra-estrutura de informática e telecomunicações, viabilizando o registro de um atendimento de 3,687 milhões de clientes em média por dia no Bradesco. Registrou ainda 2210 Agências (2088 Bradesco e 122 BCN), operando *on-line* e *real time*, marcando presença em 1279 municípios brasileiros. Identificou-se que as suas estratégias estão fundamentadas em tecnologia avançada e em contínuo processo de modernização.

O Bradesco reforçou o papel fundamental do Comitê de Crédito, estabelecido nos mais altos níveis da Organização, visando monitorar os riscos inerentes à atividade de concessão de crédito, uma das estratégias salientadas no ano de 1998.

4.2.6 Descrição das estratégias adotadas pelo Bradesco em 1999

O Bradesco buscou alternativas de captação de recursos, pela ampliação de sua presença internacional, com negociação de suas ações preferenciais nos Estados Unidos, por meio de ADRs - American Depositary Receipts, fortalecendo a imagem institucional do Banco no exterior, buscando maximizar seu lucro e atender as demandas por crédito na medida das necessidades dos consumidores . Além disso, manteve pelo segundo ano consecutivo a posição de maior administrador privado de Fundos de Investimento no País. O Banco conseguiu ampliar e diversificar a oferta de crédito, direcionada para atividades de produção e financiamento ao consumidor. Ampliou e desenvolveu gestão de ativos, operações estruturadas e soluções de tesouraria, voltadas a grandes grupos econômicos e empresas de faturamento anual superior a US\$ 100 milhões.

O quadro 9 traz o registro das principais estratégias adotadas para 1999.

<p>Banco Bradesco S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Ampliação da presença internacional do Bradesco com negociação de suas ações preferenciais nos Estados Unidos, por meio de ADRs – American Depositary Receipts, fortalecendo a imagem institucional do Banco no Exterior. ☞ Manutenção em conformidade com as Resoluções do Banco Central do Brasil, de Sistemas de Controles Internos. ☞ Manutenção pelo segundo ano consecutivo da posição de maior administrador privado de Fundos de Investimento no País - de acordo com a ANBID - Associação Nacional dos Bancos de Investimento. ☞ Ampliação e diversificação da oferta de crédito, direcionada para atividades de produção e financiamento ao consumidor. ☞ Conquista a participação de 18,92% do SBPE - Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo, com o incremento de 2.959 milhões de novos depositantes. ☞ Ampliação e desenvolvimento de gestão de ativos, operações estruturadas e soluções de tesouraria voltado a grandes grupos econômicos e empresas com faturamento anual superior a US\$ 100 milhões. Com uma carteira de 480 Grupos econômicos na base de Clientes Corporate. ☞ Adquire o controle acionário do Banco do Estado da Bahia S.A. – BANEBA. ☞ Através de sua subsidiária integral BCN, mantém o aperfeiçoamento de produtos e serviços. Permanece com o controle integral do Continental Banco S.A., reforçando a sua atuação nas áreas de Crédito Direto ao Consumidor e Leasing, notadamente no segmento de veículos usados. ☞ Ampliação da Rede de Atendimento em 221 novas agências (43 Bradesco, 5 BCN, 173 Baneb). ☞ Rede de Atendimento de 2431 Agências (2131 Bradesco, 127 BCN, 173 Baneb) operando on-line em 1376 municípios brasileiros. ☞ Atinge um quadro de Recursos Humanos de 66573 funcionários (47521 no Bradesco e 19052 nas Empresas Ligadas).
----------------------------	--

Quadro 9 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 1999

Fonte : Adaptado do Relatório de Administração do Banco Bradesco S. A

Com uma carteira de 480 grupos econômicos na base de Clientes Corporate. Associada a estratégia de aperfeiçoamento de produtos e serviços da subsidiária integral da empresa, Continental Banco S.A., reforçou a sua atuação nas áreas de crédito direto ao consumidor e *leasing*, notadamente no segmento de veículos usados. Classificou em estratégia quanto à **definição do mercado**, notadamente segmentação de mercado e classificação de nichos atrativos, apesar de estarem bem protegidos. Adquiriu o controle acionário do Banco do Estado da Bahia S.A. - BANEBA. Com isso, ampliou a Rede de Atendimento em 221 novas agências (43 Bradesco, 5 BCN e 173 Baneb), totalizando uma rede de 2431 Agências (2131 Bradesco, 127 BCN, 173 Baneb), operando *on line* em 1376 municípios brasileiros. Configurou estratégia quanto aos

consumidores, quanto à **tecnologia**, **concorrentes**, e **processo de integração**, buscando consolidar a sua posição de maior banco privado nacional do Brasil..

Merece destaque as estratégias referentes à **comunidade**, e aos **sindicatos**, de consolidação de um quadro de recursos humanos de 66573 funcionários (47521 no Bradesco e 19052 nas Empresas Ligadas), denotando adequação quanto aos anseios sociais e trabalhistas.

4.2.7 Descrição das estratégias adotadas pelo Bradesco em 2000

O quadro 10 traz as principais estratégias adotadas para 2000.

<p>Banco Bradesco S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Obtém da CVM – Comissão de Valores Mobiliários autorização para ter suas ações negociadas no Latibex, mercado disponibilizado pela Bolsa de Valores de Madri, na Espanha. ✍ Adquire o controle acionário do Banco Boavista. ✍ Lança o Bradesco Mobile Banking, serviço que permite ao cliente por meio do telefone celular realizar operações bancárias. ✍ Lança o Info-Celular Bradesco , serviço que permite visualizar os saldos de conta e de poupança no visor do celular. ✍ Lança o Info-Email Bradesco, que fornece ao cliente diretamente em seu e-mail o extrato diário da conta. ✍ Inicia as atividades do Banco Bradesco Argentina S.A. em Buenos Aires. ✍ Adquire dos Grupo Japoneses Orix Corporation (25%) e The Sanwa Bank Limited (10%) o controle total da Bradesco Leasing . ✍ Disponibiliza o Sistema Automático de Negociação de Ações - SANA, estruturado para facilitar a participação do pequeno investidor no mercado acionário. ✍ Constitui o Bradesco Securities Inc., instalada em Nova Iorque, nos Estados Unidos.
----------------------------	--

Quadro 10 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 2000

Fonte : Adaptado do Relatório de Administração do Banco Bradesco S. A

Dando continuidade as suas estratégias de **gestão de passivo**, adaptação quanto **aos consumidores**, **a concorrentes**, **ao mercado**, à **tecnologia** e **ao processo de integração** o Bradesco amplificou as estratégias adotadas nos anos anteriores. Quanto à **gestão de passivo**, Obteve da CVM - Comissão de Valores Mobiliários autorização para ter suas ações negociadas no Latibex, mercado disponibilizado pela Bolsa de Valores de Madri, na Espanha. Quanto à **tecnologia**, lançou o Bradesco Mobile Banking, serviço que permite ao cliente por meio do telefone celular realizar operações bancárias. Lançou Info Celular Bradesco permitindo visualizar os saldos de conta e de poupança no visor do celular. Lançou o Info-Email Bradesco, que fornece ao cliente diretamente em seu email o extrato diário da conta.

Quanto ao **processo de integração**, o Bradesco adquiriu dos Grupos

Japoneses Orix Corporation e The Sanwa Bank Limited o controle total da Bradesco Leasing. Adquiriu o controle acionário do Banco Boavista, buscando sinergia e consolidação de sua posição de liderança no setor bancário brasileiro.

Estas estratégias refletiram ainda nas de **consumidores, concorrentes e do próprio mercado**.

4.2.8 Descrição das estratégias adotadas pelo Bradesco em 2001

O quadro 11 traz as principais estratégias adotadas pelo banco para o ano de 2001.

<p>Banco Bradesco S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Inicia as negociações de ações preferenciais do Bradesco na Bolsa de Valores de Nova Iorque. ✍ Adere ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa, valorizando o patrimônio dos acionistas e influenciando em maior liquidez ao mercado de capitais brasileiro. ✍ Declarado vencedor no Processo de Seleção de Parceiros pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT - Banco Postal. ✍ Constitui a Bradesco Services Co., com sede em Tóquio. ✍ Adquire o Banque Banespa International S.A, com sede em Luxemburgo. ✍ Conclui o processo de integração com o Banco Baneb . ✍ Constitui a BRAM – Bradesco Asset Management Ltda, segregando totalmente o Banco aos mais variados segmentos do mercado , tais como varejo, <i>corporate</i> e investidores institucionais.
----------------------------	--

Quadro 11 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 2001

Fonte : Adaptado do Relatório de Administração do Banco Bradesco S. A

Quanto à **gestão de passivo**, o Banco continuou implementando e reforçando estratégias, com o intuito de consolidar sua posição internacional, iniciando negociações de ações junto a Bolsa de Nova Iorque. Para isso, aderiu ao Nível 1 da Governança Corporativa da Bovespa, gerando então, maior liquidez para as suas ações. Além disso, constitui o Bradesco Services Co. em Tóquio e adquiriu o Banque Banespa International S. A . em Luxemburgo.

Quanto a **mercado**, e **consumidores** o Banco foi declarado vencedor no Processo de Seleção pela ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, passando a operar como Banco Postal, consolidando assim, sua posição de maior banco de varejo do Brasil e da América Latina. Nesse sentido, ainda com a constituição da BRAM – Bradesco Asset Management Ltda , segregou os mais variados segmentos de mercado, como varejo, corporate, investidores institucionais.

4.2.9 Descrição das estratégias adotadas pelo Bradesco em 2002

O quadro 12 apresenta as principais estratégias para 2002.

<p>Banco Bradesco S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Adquire o controle acionário do Banco Mercantil de São Paulo S.A. e suas empresas controladas, incluindo Finasa Seguradora S.A., Finasa S.A. Crédito Financiamento e Investimento e Banco Mercantil de São Paulo Internacional S.A. ✎ Adquire em leilão de privatização, o controle acionário do Banco do Estado do Amazonas S.a., BEA S.A. ✎ Adquire pelo BCN S.A. o controle acionário do Banco Cidade S.a.. ✎ Firma parceria estratégica com a Ford, pelo BCN S.A. adquire a totalidade do capital social da Ford Leasing S.A. - Arrendamento Mercantil; pelo Continental Banco S.A. adquire os demais créditos e direitos da Carteira de Empréstimos de CDC do Banco Ford S.A.; e pela Continental Promotora de Vendas Ltda convênio para atender os clientes da Rede de Distribuidores Ford. ✎ Adquire o Deutsche Bank Investimentos DTVM S.A. e sua Carteira de Administração e Gestão de Fundos de Investimentos. ✎ Aumento para 3% da participação acionária do Banco Espírito Santo S.A., segundo maior Banco português. ✎ Inaugura a primeira Agência do Banco Postal em São Francisco de Paula, Minas Gerais. Com meta de funcionamento de 2500 unidades até dezembro , do total de 5320 a serem instaladas. ✎ Constitui o Bradesco Consórcios Ltda ✎ Adquire através do Banco Finasa S.A. R\$ 1.1 bilhão em operações de Crédito Direto ao Consumidor – CDC do Banco Mercantil de São Paulo S.A. , que agregadas às Carteiras de Financiamento e Leasing do ex Continental Banco S.A. o tornaram líder em seu segmento de mercado. ✎ Em 10/01/03 assinatura com o Banco J. P. Morgan S.A. de Contrato de Cessão de Direitos e Obrigações e Outras Avenças, visando a aquisição das atividades de Administração e Gestão de Carteiras de Valores Mobiliários e de Fundos de Investimentos administrados pela JP Morgan Fleminfg Asset Management. Operação a ser concluída até março 2003, envolvendo a transferência de R\$ 7 bilhões em Recursos de Terceiros para o Bradesco, a serem geridos pela BRAM – Bradesco Asset Management Ltda.
----------------------------	--

Quadro 12 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 2002

Fonte: Adaptado do Relatório de Administração do Banco Bradesco S. A

O Bradesco continuou consolidando sua posição de maior banco privado brasileiro, através da ampliação da rede física e principalmente via aquisições que foram a maior tônica no período em análise.

O quadro 13 apresenta as principais estratégias para 2003.

<p>Banco Bradesco S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Reforça sua estratégia de ação em mensagem aos acionistas. Entre elas: ter posições de liderança em seu segmento; prestar serviços bancários ao maior número possível de pessoas e empresas, inclusive nas regiões menos desenvolvidas do País; exercer papel de peso no desenvolvimento econômico, alavancando atividades como agricultura, indústria, serviços, exportação, poupança – todas de reconhecida influência na formação da riqueza nacional; e ser pioneiro na utilização e disseminação de avançadas tecnologias, em direto convívio com a modernidade dos instrumentos de progresso. ☞ Reforça o nicho de financiamento ao consumo , adquirindo o Banco Zogbi, consolidando sua estratégia de atuar no varejo. ☞ Ainda mais Atuante através da segmentação, buscando o melhor atendimento ao cliente. Com o Banco Postal estabelece a estratégia de bancarização da baixa renda. ☞ Passa a ser reconhecido como banco universal: Varejo, Alta Renda (Bradesco Prime), Private Banking, Middle Market e Corporate. ☞ Continuado programa de investimento em tecnologia dando resposta ao crescimento com custos controlados.
----------------------------	--

Quadro 13 - Principais decisões estratégicas do Bradesco em 2003

Fonte: Adaptado do Relatório de Administração do Banco Bradesco S. A

Quanto ao mercado e consumidores o Banco intensificou o nicho de financiamento ao consumidor e ampliou a segmentação buscando melhor atender seus clientes em todas as faixas de renda. Caracterizando-se assim como um banco universal.

Todo esse processo de consolidação foi sustentado em um continuado programa de investimentos em tecnologia.

4.3 REFLEXOS NOS DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS

4.3.1 Cálculo dos indicadores Financeiros

Nesta seção apresenta-se como são estruturadas as demonstrações contábeis dos bancos, que são regidas pelo Banco Central do Brasil, a estrutura do Ativo, Passivo, Demonstrativo de Resultados do Exercício, Demonstrativo de Origens e Aplicações de Recursos e os principais Índices Financeiros.

O Balanço Patrimonial é um retrato instantâneo do Bradesco, sintetizando o que a instituição possui (seus ativos), o que deve (suas exigibilidades), e a diferença entre eles (o patrimônio líquido). O ativo é dividido em três grupos: circulante,

realizável em longo prazo e permanente, este subdividido em investimentos, imobilizado e diferido. O passivo exigível é subdividido em dois grupos: circulante e exigível em longo prazo, e o patrimônio líquido é composto por capital social, reservas de capital, reservas de reavaliação, reservas de lucros e lucros ou prejuízos acumulados.

As tabelas 1 e 2 demonstram uma síntese das análises verticais do Balanço Patrimonial do Banco Bradesco S. A., nos anos em análise. Nos apêndices 1 e 2 encontram-se os valores em milhões de reais e as respectivas análises verticais. No anexo A encontra-se detalhadamente comentado cada um dos grupos e as principais contas do Balanço Patrimonial.

O Demonstrativo de Resultado do Exercício tem por finalidade exclusiva apurar o lucro ou o prejuízo do exercício, englobando as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas do exercício e mede o desempenho da empresa em um período. A tabela 3 denota o DRE do Banco Bradesco de modo resumido, constando apenas a análise vertical, especificando as principais fontes de receitas e despesas da instituição e o resultado aferido. No apêndice 3 encontram-se os valores em milhões de reais e ainda a respectiva análise vertical.

O Demonstrativo de Origens e Aplicações de Recursos significa ativo circulante menos o passivo circulante e evidencia a origem dos valores que aumentaram o capital circulante líquido e para onde foram os valores que o diminuíram. Dessa forma, apresenta-se na tabela 4, de forma resumida, a DOAR do Bradesco, com a análise vertical do período, e no apêndice 4, de forma completa, os valores em R\$ milhões e a análise vertical. A DOAR subdivide-se em origens de recursos do lucro líquido, de acionistas, de terceiros, via aumento do passivo e diminuição do ativo, e aplicações em juros e dividendos em imobilizado, no diferido, em aumento do ativo e redução do passivo.

Os Índices Financeiros consistem em ferramentas de comparação e mensuração do performance econômico-financeiro. Destacam-se na tabela 5, os principais indicadores do Banco Bradesco, subdividindo em Estrutura, Risco, Rentabilidade e Operacionais. Na Estrutura evidencia-se a alavancagem, a representatividade dos recursos de terceiros (Circulante e Exigível em Longo Prazo) em relação aos próprios; na Imobilização de recursos próprios, o quanto o Permanente representa dos recursos próprios; na Liquidez Geral, para cada R\$ 1,00 de dívida o quanto o banco possui em R\$ para pagamento; No Risco, qual o

comprometimento dos créditos de difícil liquidação em relação ao patrimônio líquido assim como a proporção das despesas de provisão de créditos em liquidação duvidosa, em relação às operações de crédito totais e ao patrimônio líquido; na rentabilidade, quanto o lucro líquido representa dos ativos de recursos próprios. Quanto aos indicadores operacionais, no âmbito da participação das receitas sobre o total de receitas operacionais, destaca-se o quanto as operações de crédito, os títulos e valores mobiliários, as receitas de câmbio e de prestação de serviços representaram sobre o total das receitas operacionais. No aspecto participação das despesas sobre as receitas operacionais, qual foi a absorção das despesas de captação, administrativas, de provisão para créditos de liquidação duvidosa e de pessoal do total das receitas operacionais.

4.3.2 Análise do Demonstrativo de Origens e Aplicações de Recursos

A figura 1 traz as origens dos recursos do Bradesco.

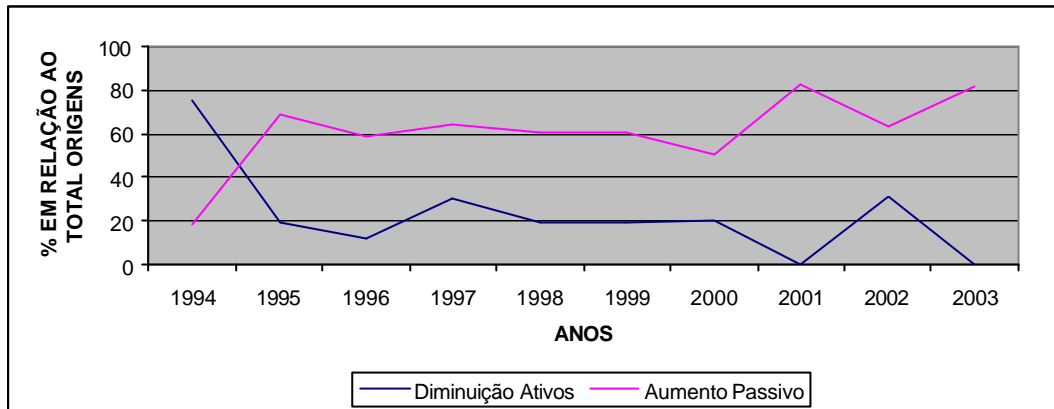


Figura 1 – Origens de Recursos do Bradesco

Destacando-se as principais origens na figura 2.

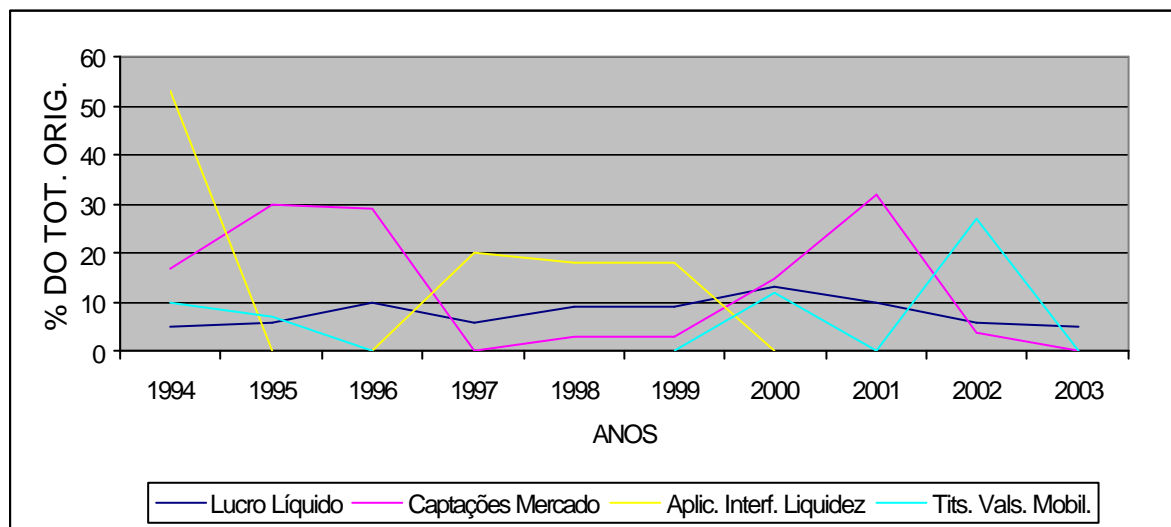


Figura 2 – Principais origens de Recursos do Bradesco

No ano de 1994, as origens de terceiros foram as mais representativas, com a diminuição dos ativos (75% das origens), conforme Figura 1, notadamente as aplicações interfinanceiras de liquidez, que representaram 53% do total de origens, conforme Figura 2, seguidos por outros créditos (12%), demonstrados na Tabela 4 e títulos e valores mobiliários (10%). O aumento do passivo representou 18% das origens totais, sendo captações no mercado aberto (17%), ambos demonstrados na Figura 2. Quanto ao lucro ajustado este contribuiu com 3% do total de origens.

Em 1995, já com mais clareza quanto aos efeitos do Plano Real e melhor

condição de estabelecimento das taxas de juros, as principais origens continuaram sendo as de terceiros, mas passaram para o Aumento do Passivo (69% das origens totais), conforme Figura 1, com captações no mercado aberto (30%), depósitos (23%), ambos conforme Figura 2, empréstimos e repasses (15%), de acordo com a Tabela 4, com destaque ao exterior. O Banco lançou o Fixed Rate Notes e a renovação do programa de Commercial Paper direcionado aos mercados norte-americano e europeu. A diminuição do Ativo (19%), conforme Figura 2, compreendeu relações interfinanceiras (11%), demonstradas na Tabela 4, e títulos e valores mobiliários (7%). Os fundos de investimento representaram (7%), ambos demonstrados na Figura 2, exclusivamente juros sobre o capital próprio e os dividendos recebidos de Coligadas e Controladas. O lucro líquido ajustado passou a ser fonte com participação de 4% do total de origens (conforme demonstrado na Tabela 4).

Em 1996, em sintonia com a estratégia de reforçar a captação e a administração de recursos, visando canalização para áreas que demandassem investimentos, o banco continuou buscando em origens de terceiros, tendo Aumento do Passivo (59% das origens totais), conforme Figura 1, que compreendeu captações no mercado 29%, conforme Figura 1a, empréstimos e repasses 24%, de como demonstrado na Tabela 4. Destaca-se o lançamento em parceria com o Salomon Brothers e o Banco Patrimônio de uma família de fundos de investimentos: Fundo Bradesco - Salomon Brothers / Patrimônio Asset Manager. A manutenção dos lançamentos de papéis nos mercados externos foi na ordem de US\$ 1,100 bilhão, posicionando-se em situação privilegiada entre as instituições financeiras do País e da América Latina. A redução de Ativo representou 12% das origens, conforme Figura 1, totalmente referente à redução de depósitos vinculados no Banco Central (compulsórios). As origens de Investimento situaram-se a 22% das fontes, sendo 8 % juros sobre o capital próprio e dividendos recebidos de coligadas e controladas e 14% redução de investimentos em coligadas. A participação do lucro ajustado foi de 5% das origens totais como podem ser verificados na Tabela 4.

No ano de 1997, diante do impacto da crise externa (crise asiática), as origens de terceiros ainda foram as de maior destaque, notadamente o aumento do Passivo (64% das origens totais) compreendendo 47% os depósitos, conforme Figura 1a, 9% os empréstimos e outras obrigações 8% como podem ser verificados na Tabela 4. Destaca-se a estratégia de manutenção da posição de liderança na

América Latina entre os emissores privados, que fortaleceram o comércio exterior, inserindo o País nos mercados globalizados. Dedicou atenção às alianças estratégicas, estimulando a poupança interna e ampliando os fluxos de capitais. Enquanto origem, a diminuição do Ativo representou 30% do total, conforme Figura 1, em que 20% das origens totais, de acordo com a Figura 2, foram captadas pela diminuição das aplicações interfinanceiras de liquidez, o que se deveu a volatilidade do mercado. Os outros créditos declinaram, significando 9% das origens totais. Quanto às origens de investimento, a baixa de diferido foi de 6%, enquanto os juros sobre o capital próprio e sobre os dividendos recebidos de coligadas representaram 2%. O lucro líquido ajustado agregou 2% as origens totais, como pode ser verificado na Tabela 4.

Em que pese o ano de 1998 ter sido cheio de entraves, no âmbito externo, com a crise russa, perda de reservas internacionais e exigência de recorrer ao suporte do FMI, o Brasil procurou atacar as questões fundamentais, aprovando e regulamentando a reforma administrativa e da previdência e elaborando um programa de ajuste para o triênio 99 a 01 — o Programa de Estabilidade Fiscal — o que pavimentava as condições necessárias para a retomada da credibilidade internacional. Nesse cenário complexo, o Bradesco continuou buscando recursos principalmente de terceiros, com aumento do Passivo, 61% das origens totais, conforme Figura 1, em que os depósitos representaram 48%, de acordo com a Figura 2, as Relações Interfinanceiras 4%, como pode ser verificado na Tabela 4, e captações no mercado aberto 3%, demonstrado na Figura 2. No que tange à diminuição do Ativo, esta se situou a 19%, conforme Figura 1, das origens totais, sendo a rubrica aplicações interfinanceiras de liquidez 18%, de acordo com a Figura 2. Em seguida, os juros sobre o capital próprio e sobre os dividendos recebidos de coligadas originaram 12% do total, confirmando sua estratégia de diversificação como meio de minimizar os impactos da economia. Já o lucro ajustado revelou 1% das fontes, por causa do forte ajuste decorrente do resultado de coligadas/controladas, como podem ser verificados na Tabela 4.

Em 1999, após conviver com consecutivas turbulências internacionais, o governo decidiu-se pela alteração do regime cambial de fixo para flutuante; alterou o sistema de indicação da taxa de juros, passando da faixa de flutuação para fixação de meta para taxa de juros SELIC e seu eventual viés, reforçando sua política monetária. Passou também a fixar a taxa de inflação com intervalo de tolerância.

Paralelamente, o banco Bradesco manteve sua política de origens de recursos provenientes de terceiros, com Aumento do Passivo equivalendo a 83% das origens totais, conforme Figura 1, com os depósitos representando 54%, de acordo com a Figura 2, os recursos de aceites e emissão de títulos 14% e os empréstimos 7%, principalmente os externos. O reflexo da estratégia de ampliação da presença internacional do Bradesco com negociação de suas ações preferenciais nos Estados Unidos, por meio de ADRs - American Depositary Receipts, fortaleceu a imagem institucional do Banco no exterior. Os recursos provenientes de juros sobre o capital próprio e sobre dividendos recebidos de coligadas e controladas passaram para 9% do total de origens, justificando a estratégia de diversificação estabelecida. Já a diminuição do Ativo revelou pouca relevância, 3%, compreendendo as aplicações interfinanceiras de liquidez com 2%, seguida pela baixa de investimentos com 3% (todas essas porcentagens encontram-se na Tabela 4). Os acionistas contribuíram com 3%, enquanto o lucro líquido antes do ajuste foi de 12%, conforme Figura 2, mas deduzindo os resultados de controladas e coligadas, revelou representatividade nula. Isso demonstra que o lucro do banco esteve totalmente ancorado nas coligadas/controladas, reforçando a estratégia de diversificação instituída no banco. As origens de juros sobre o capital próprio e sobre dividendos recebidos de controladas e coligadas atingiram 9% do total, como consta da Tabela 4.

Em 2000, apesar de já absorvidas as turbulências externas ocorridas até então, o governo aumentou a rigidez de política monetária, conseguindo alongar o perfil da dívida pública, decorrente da credibilidade pela redução das necessidades de financiamento ao setor público, mérito da política fiscal rigorosa e gestão das dívidas dos estados junto a União. Esses fatores criaram as condições para que a percepção de risco dos investidores internacionais fosse alterada e assim, aumentassem os fluxos de capitais internacionais para irrigar o mercado financeiro. Diante desse cenário, o Bradesco permaneceu com suas principais origens provenientes de terceiros, nas quais o Aumento do Passivo caiu de 83% (Figura 1) para 50% do total, compreendendo captações no mercado com 15% (Figura 2) e empréstimos com 12% (Tabela 4), principalmente os externos, como consequência do cenário externo mais favorável. Nesse ano, obteve da CVM - Comissão de Valores Mobiliários, autorização para ter suas ações negociadas no Latibex, mercado disponibilizado pela Bolsa de Valores de Madri, na Espanha. Em contrapartida, a diminuição do Ativo passou a 20% das origens totais, com títulos e

valores mobiliários representando 12% (Figura 2) e a redução do compulsório 8% (Tabela 4), créditos vinculados ao Bacen. Isso demonstrou redução no interesse das operações de tesouraria ante o novo cenário de estabilidade interna e externa. Os investimentos, baixa de bens e investimentos representaram 11% (Tabela 4) do total de origens, os juros sobre o capital próprio e os dividendos recebidos de controladas/coligadas 11% (Tabela 4). As origens do lucro ajustado atingiram 4% (Figura 2), (sendo 13% lucro líquido e -9% ajustes de receitas e despesas sem entrada e saída efetiva do caixa). Os acionistas realizaram capital suficiente para suprir 3% das origens totais.

Em 2001, influenciado pela crise Argentina, acrescida do racionamento da energia elétrica e déficits públicos que sempre voltam ao cenário quando outros fatores recrudescem, os investidores passaram a elevar a percepção do risco soberano brasileiro, influenciando na decisão para que as autoridades monetárias aumentassem a taxa de juros básica da economia, a SELIC.

Não obstante o quadro revelado, o Bradesco manteve suas principais origens provenientes de terceiros, em que o aumento do Passivo foi de 83% do total das origens (Figura 1), com captações no mercado aberto em 32% e depósitos em 30% (Figura 2). Os aplicadores foram atraídos pelas taxas mais elevadas da captação, os empréstimos no exterior representaram 12%, conforme Tabela 4, apesar do risco maior externo, como reflexo da estratégia do banco de maior visibilidade e reconhecimento internacional. Iniciou também as negociações de ações preferenciais do Bradesco na Bolsa de Valores de Nova Iorque. A alienação de Investimentos representou 9% das origens totais, como pode ser verificado na Tabela 4. O lucro líquido foi ajustado em 4% das origens (Figura 1) (lucro líquido - ajustes (depreciação - participação em controladas e coligadas)). A realização de capital social foi de 2% das origens totais (Tabela 4), o que demonstra que o banco manteve origem operacional em lucros, bem como comprometimento dos acionistas com a organização. Merece destaque ainda os juros sobre o capital próprio e sobre dividendos recebidos de coligadas e controladas que caíram para 2% (Tabela 4), mas ainda reforça a estratégia do banco de diversificação para minimizar os impactos dos diferentes cenários econômicos.

O ano de 2002 foi marcado pela ocorrência de eventos de grande importância para o Sistema Financeiro Nacional, destacando-se a implantação do SPB (Sistema de Pagamentos Brasileiro) e os novos critérios para classificação e avaliação de

títulos e valores mobiliários (marcação a mercado). Em 2002, foi demonstrada a vulnerabilidade do Brasil aos vícios dos mercados de títulos e moedas. Em outubro, no auge da crise de confiança dos agentes econômicos, o dólar chegou a ser vendido por R\$ 4,00 e o risco-país superou o patamar de 2500 pontos básicos. Diante disso, houve aumento das taxas de juros e principalmente dos compulsórios, visando esterilizar os recursos disponíveis na economia sem, contudo haver necessidade de aumentos maiores da taxa de juros. Já as expectativas positivas para o ano de 2003 e a esperada retomada do crescimento da economia brasileira com o novo Governo, fizeram o risco-Brasil finalizar o ano em 1400 pontos básicos.

Diante desse cenário, as origens de recursos continuaram de terceiros, por meio de aumento do passivo, ainda que em menor intensidade, com 63% das origens totais, aumento de depósitos em 35%, ambos constantes da Figura 1, aumento da carteira de câmbio em 17%, empréstimos em 5%, constantes da Tabela 4, e captações no mercado em 4% (Figura 2). A diminuição dos ativos originou 31% do total de recursos (Figura 1), sendo a diminuição em operações de títulos e valores mobiliários com 27% (Figura 2), e mesmo as operações de crédito contribuindo com 4% (Tabela 4), após consecutivos e crescentes aumentos da carteira. Esse fato demonstrou que o banco adaptou-se ao cenário econômico, ainda que às custas de parte de sua estratégia de crescimento em crédito. Os juros sobre o capital próprio, recebidos de coligadas e controladas, contribuíram com 3% (Tabela 4) das origens, confirmando sua estratégia de diversificação para minimizar perdas decorrentes da economia.

Nas origens no ano de 2003, reforçou sua participação dos recursos de terceiros passando a 82% do total das origens, notadamente aumento do passivo, como pode ser visto na Figura 1.

A figura 3 traz o demonstrativo das aplicações de recursos do Bradesco.

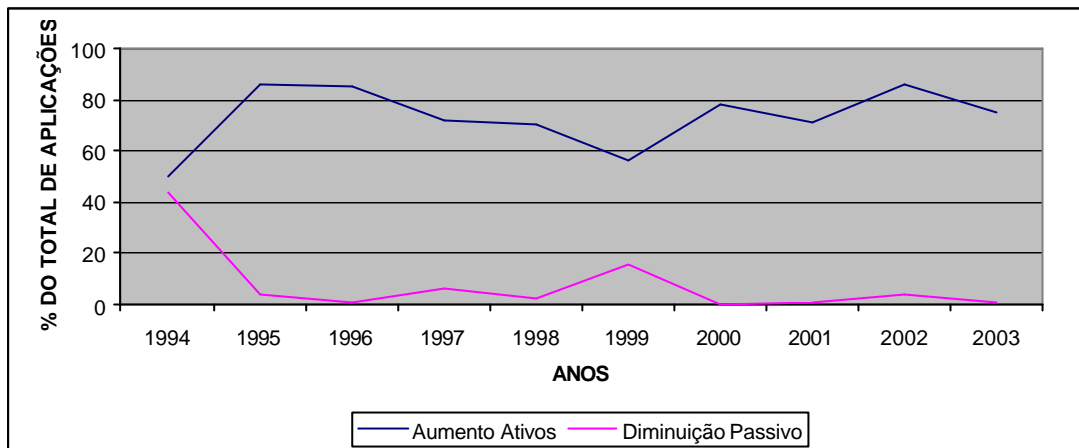


Figura 3 – Aplicações de Recursos Bradesco

Com destaque para as principais aplicações de recursos do Bradesco na Figura 4.

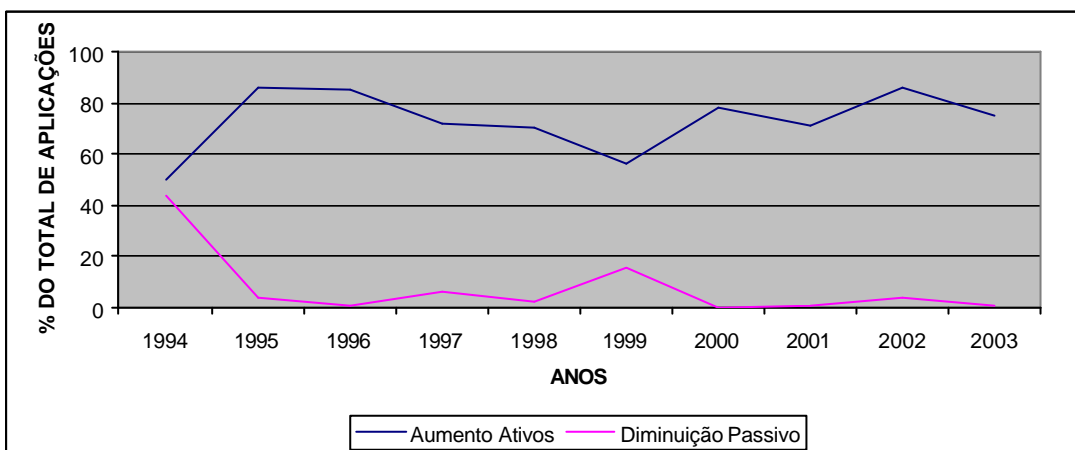


Figura 4 – Principais Aplicações de Recursos do Bradesco

Em 1994 o direcionamento de recursos ocorreu de modo a reduzir o passivo, por meio da diminuição das captações no mercado (36% das aplicações totais) (Figura 4) — fato justificado pela falta de parâmetros de taxas de juros —, para fortalecer as operações de crédito (30%) e crédito vinculados ao Banco Central (20%) (Tabela 4).

Esta performance justifica-se pela acentuada queda dos índices inflacionários, decorrentes do Plano Real que inibiram os ganhos de *float* (receitas provenientes de recursos parados nas contas dos correntistas sem remuneração, que geravam receitas para os bancos), conduzindo para a busca de receitas nas operações de crédito, sua função tradicional. Os bancos não vinham desempenhando esta função,

porque havia ganhos fartos e fáceis em operações de tesouraria, compra e venda de títulos públicos federais, com juros elevados e baixo risco e sem custo de captação (*float*).

O Plano Real estava sustentado na política monetária, pela redução de emissão de moeda para evitar a inflação e política fiscal, pela busca do equilíbrio das contas públicas e política cambial, com a paridade de R\$ 1,00 igual a US\$ 1,00, visando facilitar as importações como meio de competir com a indústria nacional e pressionar os preços. Ocorreu então, uma seqüência de turbulências decorrentes da gestão do Plano. O governo não havia “reestruturado” suas contas de forma eficiente. Apenas havia encontrado uma alternativa para cobrir seus consecutivos déficits, pela emissão de títulos públicos federais, evitando assim, a emissão de moeda e o aumento da base monetária. Aliado ao cenário internacional, isso gerou oscilações nas estratégias de origens e aplicações do banco, e por isso, buscou diminuir o risco e aumentar o retorno.

Em 1995, as aplicações fizeram aumentar o ativo (86% das aplicações totais) (Figura 3), compreendidas em interfinanceiras de liquidez 62% (Figura 4), já revelando sinais da ineficiência do governo e sua política fiscal de equiparação entre arrecadação e dispêndios, bem como buscando dar manutenção à política monetária de não emissão de moeda (para evitar a inflação), utilizando a emissão de títulos públicos. Seguido pelas operações de crédito 18% das aplicações totais (Figura 4), buscou adequar-se à função de fomentar a economia, com 6% em carteira de câmbio (Tabela 4) (fortaleceu sua participação em Câmbio Comprado a Liquidar de Exportadores e Cartas de Crédito para Importação), aproveitando-se da abertura aos mercados internacionais como estratégia de negócios. As aplicações em investimentos (5%) (Tabela 4), dentro da estratégia do banco de diversificação de negócios nos mais diversos setores, visou minimizar riscos e maximizar rentabilidade, caracterizada pela associação às Organizações Globo e AT & T (uma das maiores operadoras de telefonia do mundo), *joint venture* com a meta prioritária de serviços de telecomunicações sem fio.

As aplicações, em 1996, seguiram a tendência de aumento do Ativo (85% das aplicações totais) (Figura 3), compreendendo 34% a carteira de câmbio (Tabela 4), títulos e valores mobiliários em 32% (Figura 2a) e aplicações interfinanceiras de liquidez em 10% (Figura 4), como prenúncio das crises internacionais e, conseqüentemente, às mudanças de política cambial que se processariam nos anos

seguintes, assim como em decorrência do déficit público ininterrupto e crescente. Isso com a finalidade de manutenção da política monetária (não emissão de moeda) como instrumento de combate à inflação. O direcionamento de recursos em investimentos representou 6% (Figura 4), de mobilizado de uso 2% (Tabela 4), seguidos pelas operações de crédito com 8% (Figura 4), já sinalizando a menor impetuosidade do banco em crescer rapidamente em crédito. O pagamento de juros sobre o capital próprio e sobre dividendos pagos e/ou declarados absorveu 3% dos recursos (conforme Tabela 4).

As aplicações, em 1997, estavam contextualizadas aos acontecimentos externos e às estratégias do governo no processo de desestatização, transferindo importantes empresas para o setor privado nos ramos da siderurgia e telefonia celular. Ainda assim, continuaram incessantes as necessidades do governo para cobrir seus déficits, recorrendo ao mercado financeiro para tanto. O aumento do Ativo representou 72% (Figura 3) das aplicações totais, sendo 40% nas operações de crédito (Figura 4), reiterando a estratégia do banco de direcionamento de recursos para o setor produtivo da economia. Entretanto, não perdeu de vista as aplicações de tesouraria, com títulos e valores mobiliários representando 20% (Figura 4) e créditos vinculados ao Banco Central (compulsórios) 13%, conforme Tabela 4. Merece destaque a aplicação em investimentos com 12%, enfatizando a aquisição do controle acionário do BCN - Banco de Crédito Nacional S.A. e do Credireal - Banco de Crédito Real de Minas Gerais S.A. Por meio da VBC Energia S.A. (participação do Bradesco, Votorantim e Camargo Corrêa) adquiriu o controle acionário das empresas Serra da Mesa, CPFL - Cia. Paulista de Força e Luz e Rio Grande Energia S.A., mantendo assim, a filosofia de multiplicidade de fontes de receitas, para tornar-se menos vulnerável às oscilações da economia, assegurando maximização de resultados, diluição de riscos e participação no desenvolvimento do País. Quanto ao subgrupo do Passivo, este reduziu 6% na rubrica captações no mercado.

Em 1998, as aplicações continuaram seguindo a estratégia de diversificação e consolidação da função convencional dos bancos — emprestar dinheiro — mas não perdeu de vista as oportunidades geradas pelo déficit público, pela emissão de títulos públicos. Sendo assim, as aplicações concentraram-se no aumento do ativo, em 70% das aplicações totais (Figura 3), sendo 34% em títulos e valores mobiliários (Figura 4), 18% em aplicações no Banco Central e 16% em outros créditos (Tabela

4), principalmente carteira de câmbio. O direcionamento em investimentos, que vinha crescendo ano a ano, atingiu 17% das aplicações totais (Figura 4), registrando-se a aquisição do Continental Banco e sua Promotora de Vendas, por parte do BCN, subsidiária integral do Bradesco, incrementando as operações em *leasing* e financiamento de crédito ao consumidor. Adquiriu, por meio da VBC Energia S.A., participação na empresa Bandeirante de Energia S.A., corroborando com a estratégia de diversificação e crescimento, por meio de aquisições estabelecidas. Os juros sobre o capital próprio e sobre dividendos pagos representaram 6% das aplicações totais em 1998, contra 1% em 94, 3% em 95 e 96 e 5% em 97 (dados da Tabela 4), demonstrando a capacidade do banco em remunerar seus acionistas e a estratégia de atração de novos investidores, por meio do incentivo da compensação financeira aos investidores. Esse fato comprova o crescimento da participação das origens de recursos dos acionistas que de 94 a 96 representou 1% do total de origens. Já em 98 alcançou 4% das origens totais, conforme demonstrado na Tabela 4.

As aplicações, em 1999, continuaram concentradas em aumento do Ativo com 56% do total das aplicações (Figura 3), com maiores aplicações em títulos e valores mobiliários (21%) (Figura 4), seguidos pelas operações de crédito com 16% (Figura 4) e carteira de câmbio com 8% (Tabela 4). Isso revelou a sintonia do banco às diferentes oportunidades de aplicação condizentes com sua estratégia. Fortaleceu os negócios com o setor produtivo (crédito), vislumbrando a futura estabilidade econômica e exigência de estar bem posicionado nessa carteira, que é a vocação natural dos bancos. Diante da globalização, as operações em carteira de câmbio fazem parte do processo de internacionalização. As aplicações em tesouraria (títulos e valores mobiliários) não desprezaram a fonte de oportunidade imediata, com aplicação a baixo risco (governo) com retorno atraente (juros básicos da economia altos). Os recursos aplicados em investimentos situaram-se a 14% do total, fortalecendo a diversificação como pilar de sustentação dos resultados do banco. Foi mantido e fortalecido o direcionamento de recursos para juros sobre o capital próprio e sobre dividendos (9%) (Tabela 4), aproveitando-se ainda para aquisição de ações de própria emissão (3%) (Tabela 4). A redução do passivo como aplicação de recurso atingiu 16%, sendo as captações no mercado de 12% e as relações interfinanceiras de 4%, dados constantes na Tabela 4.

Em 2000, a estratégia de aplicação caracterizou o direcionamento de

recursos intensivos em operações de crédito com 43% (Figura 4), outros créditos, 24% (Tabela 4) (carteira de câmbio), investimentos 11% (Tabela 4) e aplicações interfinanceiras de liquidez 10% (Figura 4). Aproveitou-se das perspectivas de estabilidade econômica, a estratégia de direcionamento no setor produtivo e, do mesmo modo, a diversificação e aquisição mantiveram ritmo forte com a aquisição do Banco Boavista, além do controle total do Bradesco Leasing, constituição do Bradesco Securities Inc. em Nova Iorque, nos Estados Unidos. Diante do lançamento de títulos públicos indexados em dólar, o Bradesco elevou sua participação em tesouraria com rentabilidade garantida em moeda forte. O pagamento de juros sobre o capital próprio e sobre dividendos foi de 6%, além da aquisição de ações de própria emissão com 2% (Tabela 4), reforçando aos investidores, sua viabilidade como alternativa de investimento rentável e da sua confiança no banco, com a compra de ações de própria emissão.

Em 2001, as aplicações migraram para as operações de títulos e valores mobiliários em 24% (Figura 4) das aplicações totais e aplicações interfinanceiras de liquidez com 21% (Figura 4), o que é justificado pela estratégia do banco em ajustar-se aos diferentes cenários, aproveitando-se das possibilidades de ganhos nas mais diversas áreas, neste caso, em tesouraria. Os aumentos das taxas de juros, assim como o maior risco do crédito ao setor produtivo, refletiram na inadimplência. No entanto, as operações de crédito ainda foram de 23% das aplicações totais (Figura 2a), mantendo sua estratégia de fortalecimento em operações junto ao setor produtivo da economia. O direcionamento em investimentos atingiu 20% das aplicações totais (Figura 4), fato justificado pela constituição da Bradesco Services Co., com sede em Tóquio. E ainda, aquisição do Banque Banespa Internacional S.A. com sede em Luxemburgo, integração com o Banco Baneb (Banco do Estado da Bahia), constituição da BRAM - Bradesco Asset Management Ltda, abrindo totalmente o banco aos mais variados segmentos do mercado, tais como varejo, corporate e investidores institucionais. Os juros sobre o capital próprio e sobre dividendos pagos passaram a 4% das aplicações, denotando ritmo decrescente em relação aos anos anteriores, conforme demonstrado na Tabela 4.

Em 2002 o cenário político de incertezas e o aspecto internacional de fortes turbulências, redirecionaram a estratégia do banco quanto às aplicações de recursos, destacando-se as aplicações interfinanceiras de liquidez com 56% (Figura 4) do total, depósito no Banco Central (compulsórios) com 20% (Tabela 4) e carteira

de câmbio com 10%, aproveitando-se das elevadas taxas de juros e da contingente exigência de maiores depósitos compulsórios. Já os recursos destinados aos investimentos continuaram, mas em menor intensidade, passando a 5% do total, como demonstrado na Tabela 4. Destaca-se a aquisição do Banco Mercantil de São Paulo S.A. e suas controladas, incluindo o Finasa Seguradora S.A., Finasa S.A. Crédito Financiamento e Investimento e Banco Mercantil de São Paulo Internacional S.A. Adquiriu também, em leilão de privatização, o controle acionário do Banco do Estado do Amazonas S.A.. Por meio do BCN S.A. adquiriu a totalidade do capital da Ford Leasing S.A. - Arrendamento Mercantil. Pelo Continental Banco, adquiriu os demais créditos e direitos da Carteira de Empréstimos de CDC do Banco Ford S.A. Adquiriu ainda, o Deutsche Bank Investimentos DTVM S.A. e sua Carteira de Administração e Gestão de Fundos de Investimentos. Aumentou a participação acionária no Banco Espírito Santo S. A. segundo maior banco português. Adquiriu o Banco Finasa, que acrescida a sua carteira de aquisições, tornou-o líder no segmento de financiamento de veículos, reforçando sua estratégia de manutenção da liderança em seu mercado de atuação, pela aquisição de outras instituições. Já os juros sobre capital próprio representaram 4% do total de direcionamento. Os recursos em diminuição de aceites e emissão de títulos foram de 4% do total de aplicações (Tabela 4).

No ano de 2003 as aplicações mantiveram-se concentradas nas aplicações interfinanceiras de liquidez e em menor escala em operações de crédito, com maior destaque para os investimentos, 21% do total de aplicações (Figura 4), confirmando a estratégia do banco em direcionamento para outras empresas. Merece destaque que o banco sempre aproveitou as oportunidades do mercado

4.3.3 Análise dos Indicadores

O reflexo da estrutura de origens e aplicações de recursos do Bradesco deu-se na composição das receitas e despesas principais do período em análise de 1994 a 2003.

A Figura 6 apresenta o demonstrativo da participação das receitas da intermediação financeira do Banco.

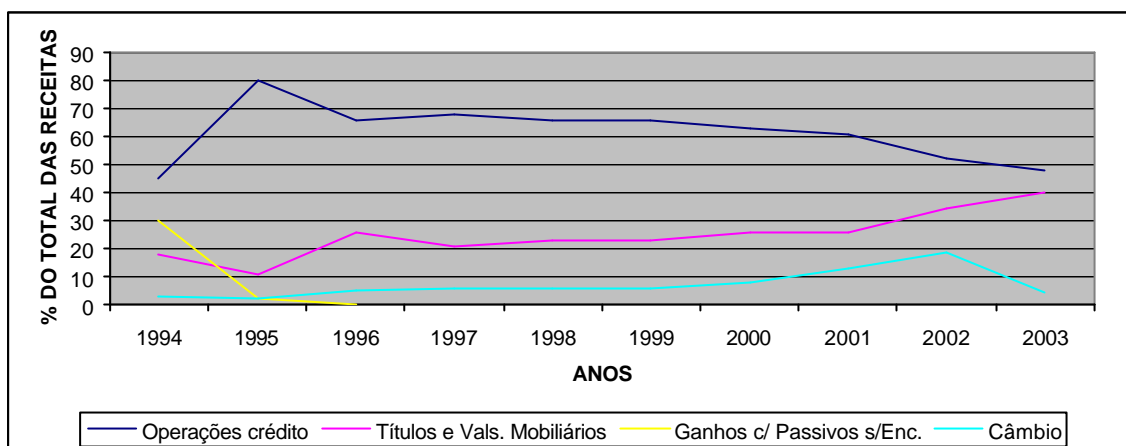


Figura 5 – Participação das Receitas da Intermediação Financeira do Bradesco

Conforme demonstrado em figura própria, em 1994, a participação das receitas de ganhos com passivos sem encargos - perdas com ativos não remunerados - atingiu 30% (Figura 5) do total das receitas de intermediação financeira. Esse fato é justificado pelas altas taxas inflacionárias remanescentes, embora decrescentes (1093,8% em 1994 contra 2708,6% em 1993, conforme IBGE). As operações de crédito contribuíam com menos da metade das receitas totais, com 45% (Figura 5), seguidos pelos títulos e valores mobiliários 18% (Figura 5). O que ocorreu em 1995, foi que as rendas de operações de crédito saltaram para uma participação de 80%, motivado pela queda vertiginosa da inflação (14,8% no ano) e conseqüente aniquilação dos ganhos com passivos sem encargos. Os títulos e valores mobiliários (chamada operação de tesouraria) ficaram em 11% das rendas totais.

A figura 5 revela que nos demonstrativos de dez/96, dez/97 e dez/98 as operações de crédito continuaram sendo as fontes mais expressivas, 66% da RIF, 68% da RIF e 66% da RIF. No entanto, teve menor representatividade do que no ano de 1995, o que é explicado pelo fato do Governo haver recorrido ao mercado financeiro para cobrir seus déficits, refletindo em estratégia por parte do Banco, em aproveitar as oportunidades de negócios com baixo risco e alta rentabilidade oferecida pelo Governo, denotando maior participação do resultado de títulos e valores mobiliários que foi de 26% da RIF em 96, 21% da RIF em 97 e 23% da RIF em 98. Com a abertura da economia, o Bradesco passou a fortalecer sua carteira de câmbio, o qual passou a contribuir na formação das receitas de intermediação

financeira na ordem de 6% em 98, praticamente em mesmo patamar que o ocorrido em 96 e 97.

A Figura 5 revela ainda que, nos anos de 1999 a 2001 a participação das operações de crédito situou-se ao redor dos 63%, enquanto as operações de tesouraria ficaram em 24% na média do período, fato que reflete na estratégia do banco em concentrar recursos nas operações de crédito, sem perder de vista as oportunidades geradas pelas aplicações em títulos públicos federais, de baixo risco e alto retorno.

Já em 2002, conforme Fig. 5, com o recrudescimento das incertezas nacionais e internacionais, os resultados de títulos e valores mobiliários passaram a 34% da RIF, com redução das operações de crédito a 52% da RIF, mas ainda mantendo a primazia. Merece destacar que as operações de câmbio foram ganhando importância, passando de 13% da RIF em 99 para 19% da RIF em 2002.

Em 2003, o banco reforçou a participação das operações de títulos e valores mobiliários, ainda no esteio da instabilidade e do déficit público, o crédito passou a representar 48% do total de receitas. Entretanto ainda demonstrando primazia, mas com quedas consecutivas e constantes de participação. Quanto aos negócios com o exterior, declinou para 4% das (RIF), como consta da Figura 5.

A Figura 6 mostra a participação das despesas da Intermediação Financeira do Banco.

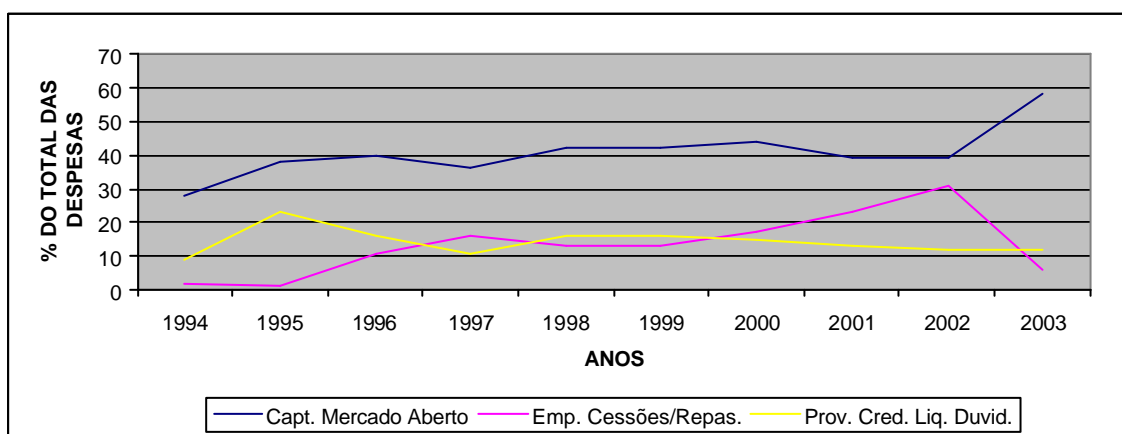


Figura 6 – Participação das Despesas da Intermediação Financeira do Bradesco

O biênio em análise (94/95) destaca uma elevação das despesas da intermediação financeira, que saltaram de 40% das receitas da intermediação financeira para 62%. A principal causa foi a elevação da provisão de créditos de

liquidação duvidosa que absorviam 9% das rendas em 94 e passaram a 23% em 95, refletindo em um aumento da representatividade destas despesas em relação as operações de crédito de 6% para 17%. Em relação ao Patrimônio Líquido a intensificação foi ainda maior de 8% para 24%, justificado como conseqüência da estratégia de intensificação em crédito do banco, mas ainda sem a experiência nesse segmento, bem como o dimensionamento preciso dos reflexos do plano econômico sobre os mais diversos setores da economia. Com isso, o resultado bruto da intermediação financeira de 60% caiu para 38% das receitas da intermediação financeira (RIF). Em contrapartida o banco desenvolveu uma política de redimensionamento de custos e receitas, com ênfase a redução das despesas de pessoal + administrativa (41% da RIF e 31% da RIF, respectivamente) (Figura 7), com total de 72% da RIF para 55% da RIF e fortalecimento da cobrança de serviços, cuja representatividade passou de 16% da RIF para 18% da RIF em 95 (Figura 7). A estratégia de diversificação do banco refletiu em participação de resultados em controladas e coligadas equivalentes a 10% da RIF em 95. Após esses impactos e mudanças, o que se percebe é a manutenção da margem do resultado líquido, que foi de 13% da RIF em 94 e 11% em 95, reforçando a tese de que o banco Bradesco adaptou-se à forte mudança de cenário do ambiente econômico no qual operava até 94 e dali em diante.

Conforme mostra a Figura 6, as despesas da intermediação financeira que já haviam aumentado passaram a absorver 67% da RIF em 96, 63% em 97 e 71% em 98, como reflexo da estratégia de crescimento dos negócios, pela captação de recursos de terceiros do banco. A de maior representatividade foram as captações no mercado (40% da RIF, 36% da RIF e 42%) e as de empréstimos, cessões e repasses com 11% da RIF, 16% da RIF e 13% da RIF. A figura 5 mostrará que as despesas de provisão para Crédito Liquidação Duvidosa (CLD) representaram 15%, 6%, 13% das operações de crédito e 21%, 12% e 21% do PL nos exercícios de 96/97/98, respectivamente.

Como reflexo da política de captações junto a terceiros as despesas da intermediação financeira atingiram 85% em 99, 76% em 00, 75% em 01 e 82% em 02. Esse fato é explicado pelas maiores despesas de empréstimos/cessões e repasses, assim como de captações no mercado. As provisões para créditos de liquidação duvidosa situaram-se a 14%, 15%, 13%, 12% respectivamente (Figura 6), resultado de uma política de crédito mais técnica, fruto da estratégia do

estabelecimento de Comitês de Crédito. Com isso, os índices que medem o risco cederam, as despesas de provisão de crédito de liquidação duvidosa / operações de crédito chegaram a 8% em 2000 e 12% em 2002, ainda que em relação ao PL ficaram estáveis 21% em 2002 (Figura 7).

O resultado bruto da intermediação financeira, que já havia chegado a 60% em 1994 na época da alta inflação, declinou a 18% da RIF em 2002.

Entretanto, a rentabilidade do PL operacional e do ativo manteve-se às custas da redução das despesas de pessoal e administrativas, além do forte incremento de receitas na prestação de serviços e no resultado de controladas/coligadas.

A Figura 4 mostrou que em 2003, as despesas da intermediação financeira caíram a 76% das rendas totais. Ênfase as de captações no mercado aberto 58% e abrupta redução de despesas de empréstimos/cessões/repasses, 6%. As despesas administrativas e de pessoal somadas alcançaram 38% do total, ou nove pontos percentuais superior a absorção destas despesas no ano anterior. As provisões para créditos de liquidação duvidosa continuaram corroendo 12% do total. Graças a reversões dos juros sobre o capital próprio a margem líquida ainda alcançou expressivos 13% do total (Figura 7).

A Figura 7 mostra outras receitas e despesas operacionais do banco em estudo.

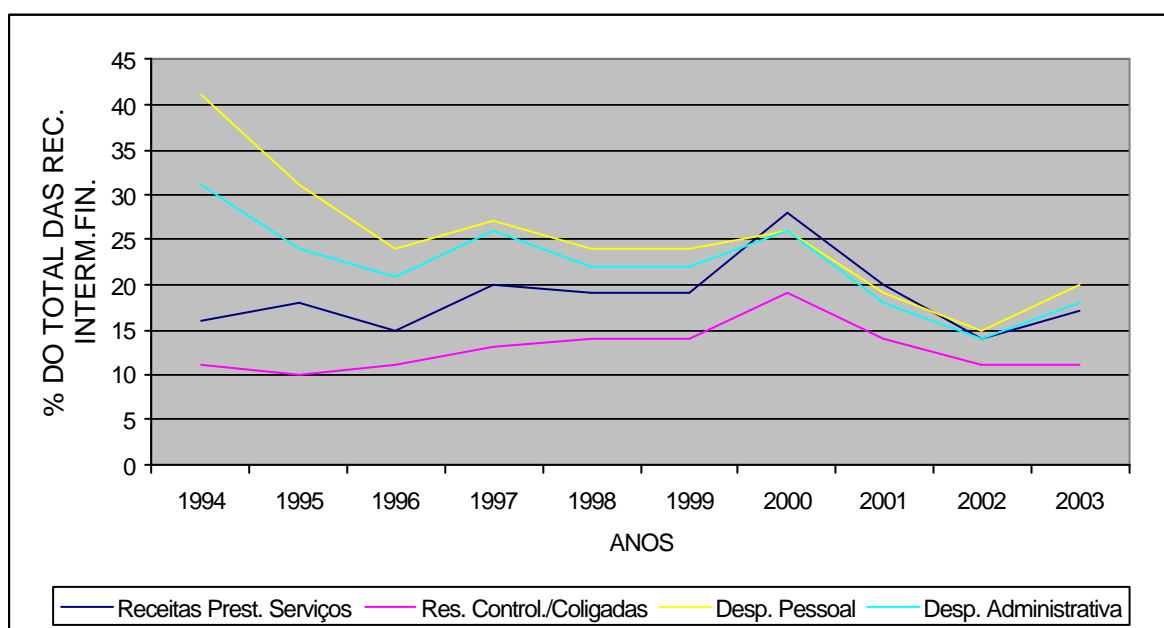


Figura 7 – Outras Receitas e Despesas Operacionais do Bradesco

Conforme a Figura 7, a confrontação entre outras receitas e outras despesas

operacionais denotou redução sensível das despesas operacionais líquidas, que passaram de 45% em 1994 para 22% em 2003. Tem especial destaque a redução das despesas com pessoal, que em 94 foi de 41%, em 95 de 31%, em 96 de 24%, em 97 de 27%, em 98 de 24%, em 99 de 24%, em 2000 de 26%, em 2001 de 19%, em 2002 de 15% e 20% em 2003. Da mesma forma as despesas administrativas que eram de 31% em 94, declinaram para 18% em 2003. Na contra partida as rendas de prestação de serviços que eram de 16% em 94 passaram a 17% em 2003.

A Figura 8 demonstra a rentabilidade do Bradesco.

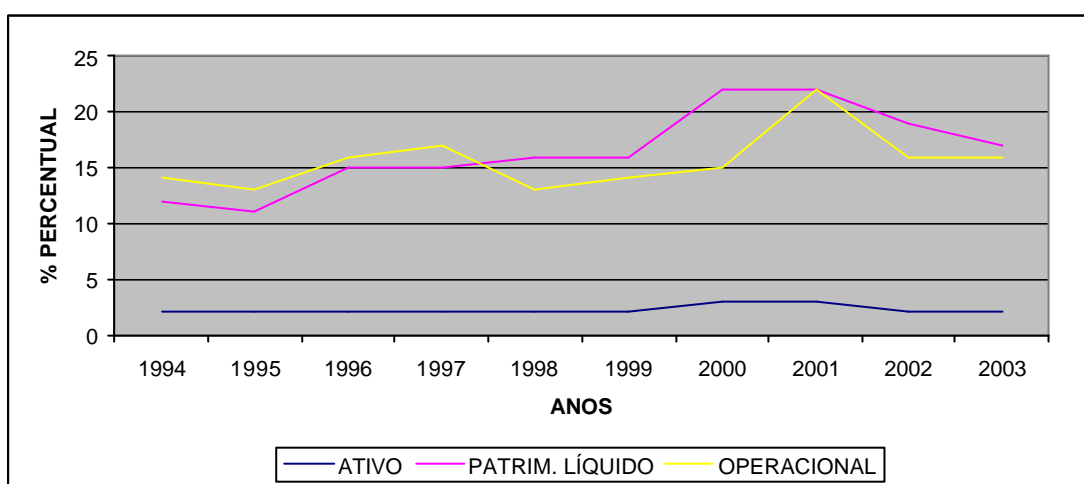


Figura 8– Rentabilidade do Bradesco

Os indicadores de rentabilidade do Patrimônio Líquido, Operacional e do Ativo, conforme demonstrado da Figura 6, praticamente não sofreram alteração, posicionando-se a 11%, 13% e 2% respectivamente em 95, contra 12%, 14% e 2% de 94.

Apesar das turbulências externas a rentabilidade do ativo manteve-se em 2%; dos recursos próprios em torno de 16%; e operacional 16% em 96, 17% em 97 e 13% em 98. A rentabilidade do PL situou-se em 16% em 99, 22% em 2000 e 22% 2001.

Em 2002, a rentabilidade do ativo situou-se em 2%, do PL em 19% e operacional em 16%, o que evidencia a adaptabilidade do Bradesco às profundas alterações da política econômica no período em análise.

Em 2003 os índices de rentabilidade sofreram pequena variação, em que a remuneração dos capitais próprios atingiu 17% do ativo 2%.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Com a elaboração da pesquisa pode-se perceber o comportamento econômico financeiro do banco Bradesco a partir do Plano Real (1994) até o ano de 2003, caracterizada pelo adequado desempenho dos indicadores financeiros, além da consolidação da posição no setor.

O primeiro objetivo deste estudo procurou verificar como se comportou do ponto de vista econômico financeiro o Banco Bradesco no período estudado. As medidas tomadas a partir de 1994, tiveram forte ênfase restritiva, com elevação das taxas de juros e conseqüente inibição na concessão de crédito por parte do setor bancário, obrigando os bancos à adaptação de sua estrutura de forma urgente, uma vez que os ganhos gerados pelas altas taxas inflacionárias haviam sido suprimidos com a queda abrupta da inflação. A alternativa natural seria a retomada da concessão de crédito.

Em 1995 ocorreu redução da defasagem cambial com a ampliação da desvalorização do real, mantendo-se taxas de juros altas e medidas anticonsumo, que provocaram queda na atividade econômica. O setor bancário via-se diante das restrições impostas pelas altas taxas de juros, além da pressão do aumento da inadimplência. Não bastasse o lançamento do PROER - Programa de Reestruturação do Sistema Financeiro Nacional, ocorria ainda, a entrada de gigantes internacionais, acirrando ainda mais a competição.

A solução encontrada pelos bancos e que responde à questão desta pesquisa, foi a de não se deixar intimidar pelo cenário restritivo do segmento e de toda a economia, passando a enxugar custos, treinar pessoal, e principalmente buscar o ganho de escala. Esse fato configurou-se com a aquisição de diversas instituições no decorrer do período em análise. Ainda que grandes grupos bancários nacionais não tenham conseguido adaptar-se, essa situação não se generalizou, como no exemplo do Banco Bradesco S. A., foco deste estudo. Alguns bancos encontraram na crise, oportunidades sinérgicas de crescimento e consolidação de suas posições de liderança, tendo em vista que um dos riscos que a empresa enfrenta na sua relação com o mercado é o referente à avaliação do seu poder para alterar o ambiente organizacional. Isso está diretamente ligado à possibilidade da

empresa em conseguir detectar qual o direcionamento das mudanças ou evolução que irá ocorrer no ambiente e qual sua intensidade. O risco do poder está relacionado com a capacidade da empresa em vencer as resistências do meio.

No ano de 1997, com o ambiente internacional em crise, a crise asiática atingiu em cheio as contas externas, tendo em vista que os investidores externos pararam de injetar em economias emergentes, impactando a política econômica brasileira. Com isso, o Governo Federal obrigou-se a implementar uma política de juros altíssimos para atrair o capital internacional, obtendo êxito. Os bancos privados nacionais novamente demonstraram sua adaptabilidade, ajustando suas estratégias de aplicação de recursos em títulos públicos federais, o que se configurava como uma excelente estratégia, dada a alta rentabilidade e baixo risco.

Em 1998, o Brasil obrigou-se a recorrer ao suporte do FMI – Fundo Monetário Internacional, como forma de amparar suas reservas em moeda forte. Isso ocorreu diante de um cenário de desconfiança internacional, desta vez com a crise russa. Com taxas de juros altas houve um desaquecimento da economia, associada à nova restrição ao crédito externo e nova ameaça ao setor bancário. Essa realidade forçou o setor a ajustamentos e muitos bancos ao programa de reestruturação, principalmente os estaduais, que já vinham denotando uma fraca capacidade de adaptação. Diante da privatização dos bancos públicos estaduais, surgiu uma oportunidade de negócios para os bancos privados nacionais, reforçando a participação de grandes conglomerados financeiros nacionais que partiram as compras e consolidaram suas posições de liderança.

Em 1999 o Governo continuou sendo o principal agente do cenário externo para a empresa, obrigando os bancos a adequar-se rápida e constantemente, dimensionando oportunidades e ameaças decorrentes de sua política econômica. O Governo redefiniu o regime cambial, passando a flutuante, extinguiu a faixa de flutuação para a taxa de juros, definindo metas de juros SELIC e seu eventual viés. Continuou com as reformas administrativas visando revertendo o quadro crônico de déficit público. O setor bancário sofreu com os aumentos das taxas de juros e com os compulsórios, pois os acontecimentos inibiram o consumo e aumentaram a inadimplência. Entretanto, o setor bancário não se deixou abater. Criou oportunidades a partir da ameaça de crise, passando a direcionar recursos para aplicações em títulos públicos federais, nesse momento, com maior atratividade, dada as elevadas taxas de juros e baixo risco. Quanto à variação cambial, os bancos

adequaram-se, passando a usufruir excelentes lucros com a alteração. Pode-se considerar o conjunto de ações governamentais para o âmbito econômico e sua política econômica, como uma estratégia padrão, com consistência de comportamento, para o atingimento de determinados objetivos, nem sempre alcançados.

No ano de 2000, ocorreu a manutenção de rigidez na política monetária, por causa do cenário externo (preço do petróleo, crise Argentina, juros americanos) e pelo o alongamento da dívida pública federal interna refletindo na redução das necessidades de financiamento ao setor público. Os bancos privados nacionais identificam a oportunidade de comprar títulos indexados em dólar, o que se configurou como excelente alternativa de aplicação, porque os bancos já identificavam a inevitável desvalorização do Real que se prenunciava. Caracterizou-se assim, a adaptabilidade dos bancos privados nacionais às alterações que constantemente ocorrem na economia. Assim, os bancos lucram com juros altos, com a cobrança de serviços, com os títulos públicos federais, com a elevada rentabilidade, o baixo risco e indexação em dólar.

Perseguindo a manutenção da estabilidade econômica por meio de uma política monetária austera, os anos de 2001 e 2002 mantiveram-se com altas taxas de juros, decorrentes da crise na Argentina, da energia elétrica, da recessão americana, bem como a elevação da SELIC e dos recolhimentos compulsórios sobre depósitos a vista e a prazo. Os bancos adaptaram-se rapidamente à manutenção destes cenários restritivos para toda a economia, com oportunidades de ganhos cambiais e altas taxas de juros pagas pelos títulos públicos federais.

No segundo objetivo do estudo, buscou-se verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente o comportamento econômico financeiro do Banco Bradesco às profundas mudanças econômicas ocorridas a partir do Plano Real (1994) até o ano de 2003. Pode-se dizer que esse objetivo foi alcançado no transcorrer de toda a pesquisa, por meio da fundamentação da análise dos demonstrativos contábeis.

A pesquisa conseguiu responder ao seu principal questionamento, considera-se assim, que os objetivos foram atingidos seus objetivos. O estudo de caso deu suporte para a verificação do comportamento econômico financeiro do Banco Bradesco às profundas mudanças econômicas ocorridas no Brasil, desde a implantação do Plano Real até o ano de 2003. A fundamentação teórica possibilitou

a identificação dos principais eventos políticos e econômicos ocorridos no período, demonstrando as o padrão de comportamento, a posturas financeiras e as ofertas de crédito dos bancos.

Este modelo foi fundamentado nas demonstrações financeiras, que se caracteriza por um conjunto de informações financeiras, a disposição do público externo, reunindo o resumo do desempenho financeiro da instituição, associada a aspectos de natureza estratégica, divulgadas ao mercado, pelo Banco Bradesco, por meio de informações divulgadas pelo *site* do Bradesco ao investidor, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários. Foram utilizados indicadores financeiros de avaliação de desempenho para o setor bancário e elencados aspectos de natureza externa à empresa, que se referem ao governo, no que diz respeito aos planos governamentais e seus objetivos e sua política econômica; quanto ao subsistema financeiro, envolveu os tipos, a quantidade, a forma de atuação, os tipos de operações e as condições das operações; quanto à tecnologia e sua constante evolução e impactos; quanto ao processo de integração, que envolveu o nível de capacitação dos competidores, as vantagens da integração dentro do mesmo setor e na diversificação em outros setores; e, finalmente, quanto ao mercado consumidor.

5.2. RECOMENDAÇÕES

Considerando-se as limitações do estudo quanto à generalização dos resultados obtidos para todo o setor bancário, recomenda-se a utilização das etapas ora propostas, tendo como base outros bancos de representatividade em seu setor de atuação. Isso porque cada instituição possui um nicho de mercado, a saber, varejo, atacado ou investimentos, assim como possui um porte, seja pequeno, médio ou grande, o que as diferencia estrategicamente.

Pode-se trabalhar as mesmas etapas para os mais diversos setores da economia, inclusive analisando setores mais representativos por região do país, constituindo-se assim, uma forma de orientar um processo de desenvolvimento econômico mais eficaz.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DO MERCADO ABERTO – ANDIMA. **Retrospectiva 1994**. Rio de Janeiro 1994.

_____. **Retrospectiva 1995**. Rio de Janeiro 1995.

_____. **Retrospectiva 1996**. Rio de Janeiro 1996.

_____. **Retrospectiva 1997**. Rio de Janeiro 1997.

_____. **Retrospectiva 1998**. Rio de Janeiro 1998.

_____. **Retrospectiva 1999**. Rio de Janeiro 1999.

_____. **Retrospectiva 2000**. Rio de Janeiro 2000.

_____. **Retrospectiva 2001**. Rio de Janeiro 2001.

_____. **Retrospectiva 2002**. Rio de Janeiro 2002.

_____. **Relatório Econômico – Plano Real**. Rio de Janeiro 1994.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico – financeiro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

BANCO BRADESCO S. A. **Relatório da diretoria – 1994**. São Paulo 1995.

_____. **Relatório da diretoria – 1995**. São Paulo 1996.

_____. **Relatório da diretoria – 1996**. São Paulo 1997.

_____. **Relatório da diretoria – 1997**. São Paulo 1998

_____. **Relatório da diretoria – 1998**. São Paulo 1999.

_____. **Relatório da diretoria – 1999**. São Paulo 2000.

_____. **Relatório da diretoria – 2000**. São Paulo 2001.

_____. **Relatório da diretoria –2001**. São Paulo 2002

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório Semestral do Mês de Dezembro 1994**.

_____. **Relatório Semestral do Mês de Dezembro 1995**.

_____. **Relatório Semestral do Mês de Dezembro 1996**.

BANCO CENTRAL DO BRASIL . **Relatório Semestral do Mês de Dezembro 1997.**

_____. **Relatório Semestral do Mês de Dezembro 1998.**

_____. **Relatório Semestral do Mês de Dezembro 1999.**

_____. **Relatório Semestral do Mês de Dezembro 2000.**

_____. **Relatório Semestral do Mês de Dezembro 2001.**

_____. **Relatório Semestral do Mês de Dezembro 2002.**

_____. **Boletim do Banco Central do Brasil – Relatório 1994.**

_____. **Boletim do Banco Central do Brasil – Relatório 1995.**

_____. **Boletim do Banco Central do Brasil – Relatório 1996.**

_____. **Boletim do Banco Central do Brasil – Relatório 1997.**

_____. **Boletim do Banco Central do Brasil – Relatório 1998.**

_____. **Boletim do Banco Central do Brasil – Relatório 1999.**

_____. **Boletim do Banco Central do Brasil – Relatório 2000.**

_____. **Boletim do Banco Central do Brasil – Relatório 2001.**

_____. **Boletim do Banco Central do Brasil – Relatório 2002.**

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.

CABALLERO, Álvaro José Agramonte. **Adaptação organizacional estratégica e evolução financeira no setor elétrico: O caso das Centrais Elétricas de Santa Catarina – CELEC.** 2002. 218 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

CERVO, A . L e BERVIAN, P. A . **Metodologia científica:** para uso de estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: Mc Graw – Hill do Brasil, 1983.

DILLARD , Dudley. **A Teoria Econômica de John Maynard Keynes.** São Paulo: Pioneira, 1982.

ETZIONE, A. **Organizações modernas.** São Paulo: Pioneira, 1984.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HUBNER, Maria Martha. **Guia para elaboração de Monografias e projetos de dissertação de Mestrado e Doutorado**. São Paulo: Pioneira, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de & MARTINS, Eliseu; GELSCKE, Ernesti Rubem. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. São Paulo: Atlas, 1981.

KEYNES, John Maynard. **A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. São Paulo: Atlas, 1990.

KEYNES, John Maynard. **A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. São Paulo: Atlas, 1982.

MINTZBERG, Henry & AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1989.

PAULA, Luiz Fernando Rodrigues. Comportamento dos bancos, posturas financeiras e oferta de crédito: de Keynes a Minsky. **Análise Econômica**. Março/1998, Volume 16, nº 29.

PAULA, Luiz Fernando Rodrigues. Ajuste patrimonial e padrão de rentabilidade dos bancos privados no Brasil durante o Plano Real (1994/98). **Análise Econômica**. Abril–Junho/2001. V. 31, nº 02.

PEREIRA, Marialene. **As demonstrações das origens e aplicações de recursos (DOAR) e do fluxo de caixa (DFC) e a estrutura de capital da agroindústria de Santa Catarina nos anos 90**. 2001. 231 f (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC – Florianópolis.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 6. ed. Rio de Janeiro, 1999.

REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. **Os maiores bancos**. Rio de Janeiro. FGV, Jun 99. Edição Especial.

_____. **Restrições ao Desenvolvimento. Como superar**. Rio de Janeiro. FGV. Vol. 53, nº 09. Set . 99.

_____. **Malan exclusivo. O pior já passou**. Rio de Janeiro. FVG. Vol. 54, nº 2. Fev. 2000.

REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. **Bancos. Os 100 maiores dos Brasil e o que muda com a privatização do Banespa**. Rio de Janeiro. FVG. Vol. 54, nº 6.

Jun. 2000.

_____. **Ranking dos Bancos. Bom desempenho, menores lucros.** Rio de Janeiro. FVG. Vol. 54, nº11. Nov. 2000.

_____. **Ranking FGV. Os 100 Maiores bancos do Brasil.** Rio de Janeiro. FVG. Vol. 55. nº 06. Jun. 2001.

_____. **Ranking FGV. Nossa Caixa, Bradesco, BMG, BBA e Citibank são os melhores.** Rio de Janeiro. FVG. Vol. 55, nº 06. Jun. 2001.

REVISTA EXAME. **Melhores e Maiores.** São Paulo: Abril e Ago/1990. Edição Especial

_____. **Melhores e Maiores.** São Paulo. Abril e Ago/1991. Edição Especial

_____. **Melhores e Maiores.** A recessão encolhe as 500 maiores. São Paulo: Abril, p. 24 – 30, ago. 1992. Edição Especial.

_____. **Melhores e Maiores.** São Paulo: Abril e Ago/1993. Edição Especial.

_____. **Melhores e Maiores.** A vida nas empresas melhorou. São Paulo: Abril, p 8 – 12, ago. 1995. Edição Especial.

_____. **Melhores e Maiores.** São Paulo: Abril e jul/ 1998. Edição Especial.

REVISTA GAZETA MERCANTIL. **Balanço Anual.** São Paulo: Gazeta Mercantil S. A., ano XIV, n. 14, out. 1990. Publicação Anual.

_____. **Balanço Anual.** São Paulo: Gazeta Mercantil S. A., ano XV, n. 15, out. 1991. Publicação Anual.

_____. **Balanço Anual.** São Paulo: Gazeta Mercantil S. A., ano XVI, n. 16, out. 1992. Publicação Anual.

_____. **Balanço Anual.** São Paulo: Gazeta Mercantil S. A., ano XVII, n. 17, out. 1993. Publicação Anual.

_____. **Balanço Anual.** São Paulo: Gazeta Mercantil S. A., ano XVIII, n. 18, nov. 1994. Publicação Anual.

_____. **Balanço Anual.** São Paulo: Gazeta Mercantil S. A., ano XX, n.20, out. 1996. Publicação Anual.

_____. **Balanço Anual.** São Paulo: Gazeta Mercantil S. A., ano XXI, n. 21, out. 1997. Publicação Anual.

REVISTA GAZETA MERCANTIL. **Balanço Anual.** São Paulo: Gazeta Mercantil S. A., ano XXII, n. 22, jun. 1998. Publicação Anual.

_____. **Balço Anual**. São Paulo: Gazeta Mercantil S. A., ano XXIII, n. 23, jun. 1999. Publicação Anual.

_____. **Balço Anual**. São Paulo: Gazeta Mercantil S. A., ano XXIV, n. 24, jul. 2000. Publicação Anual.

_____. **Balço Anual**. São Paulo: Gazeta Mercantil S. A., ano XXV, n. 25, jun. 2001. Publicação Anual.

_____. **Balço Anual**. São Paulo: Gazeta Mercantil S. A., ano XXVI, n. 26, jun. 2002. Publicação Anual.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SUMA ECONÔMICA. **Bancos brasileiros: sólidos, confiáveis e rentáveis**. São Paulo, edição especial 184, set. 1994.

_____. **Bancos: a busca por novos caminhos**. São Paulo, edição especial 215, out. 1996.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

WRIGHT, Peter & KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

Tabela 3: Análise Vertical do Demonstrativo de Resultados do Bradesco

	dez/94	dez/95	dez/96	dez/97	dez/98	dez/99	dez/00	dez/01	dez/02	dez/03
RECEITA INTERMEDIÇÃO FINANC.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
. Operações de Crédito	45%	80%	66%	68%	66%	66%	63%	61%	52%	48%
. Rendas de Aplicações Int. liq.	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
. Operações de Arrend. Mercantil	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
. Resultado de Tits. Vals. Mob.	18%	11%	26%	21%	23%	23%	26%	26%	34%	40%
. Aplicações Compulsórias	4%	5%	3%	5%	5%	5%	2%	2%	2%	7%
. Resultado de Câmbio	3%	2%	5%	6%	6%	6%	8%	13%	19%	4%
. Ganhos c/ Pass. S/enc.-perdas ativ nao	30%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
. Outras Receitas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-2%	-8%	0%
DESPESA DA INTERMED. FINANC.	40%	62%	67%	63%	71%	71%	76%	75%	82%	76%
. Captação no Mercado Aberto	28%	38%	40%	36%	42%	42%	44%	39%	39%	58%
. Empréstimos , Cessões e Repasses	2%	1%	11%	16%	13%	13%	17%	23%	31%	6%
. Arrendamento Mercantil	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
. Provisões p/ Cred. Liq. Duv.	9%	23%	16%	11%	16%	16%	15%	13%	12%	12%
. Ajuste do Prog. Estab. Econôm.	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
. Resultado de Câmbio	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
. Outras Despesas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
RESULTADO BRUTO INTERM. FINANC.	60%	38%	33%	37%	29%	29%	24%	25%	18%	24%
OUTRAS RECEITAS/DESPESAS OPER.	-45%	-25%	-21%	-22%	-18%	-18%	-10%	-9%	-10%	-22%
. Receitas de Prest. Serviços	16%	18%	15%	20%	19%	19%	28%	20%	14%	17%
. Resultados Part. Colig. Contr.	11%	10%	11%	13%	14%	14%	19%	14%	11%	11%
. Despesas com Pessoal	-41%	-31%	-24%	-27%	-24%	-24%	-26%	-19%	-15%	-20%
. Outras Despesas Administrativas	-31%	-24%	-21%	-26%	-22%	-22%	-26%	-18%	-14%	-18%
. Despesas Tributárias	-2%	-1%	-2%	-2%	-2%	-2%	-4%	-3%	-2%	-3%
. Reversão de Provisões	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
. Outras Rec./Desp. Oper.	2%	3%	1%	0%	-3%	-3%	-2%	-2%	-3%	-9%
RESULTADO OPERACIONAL	15%	13%	12%	15%	10%	10%	14%	16%	9%	2%
Resultado Não Operacional	-1%	0%	0%	-2%	-3%	-3%	3%	-1%	0%	1%
SALDO CORREÇÃO MONETÁRIA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%
RESULTADO ANTES IR	15%	12%	12%	13%	7%	7%	17%	15%	9%	10%
Impostos de Renda	-1%	-2%	0%	0%	6%	6%	3%	1%	1%	3%
Contribuição Social	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Participações Estatutárias	0%	0%	0%	0%	-1%	-1%	-1%	0%	0%	0%
RESULTADO LÍQUIDO	13%	11%	12%	13%	12%	12%	19%	16%	10%	13%

Tabela 4: Análise Vertical da Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos

DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS - R\$ MILHÕES

	dez/94	dez/95	dez/96	dez/97	dez/98	dez/99	dez/00	dez/01	dez/02	dez/03
ORIGEM DOS RECURSOS	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
LUCRO LÍQUIDO	5%	6%	10%	6%	9%	12%	13%	10%	6%	5%
AJUSTES AO LUCRO LÍQUIDO	-2%	-2%	-5%	-4%	-8%	-12%	-9%	-6%	-4%	-4%
Depreciações e Amortizações	2%	3%	4%	2%	3%	3%	2%	2%	1%	0%
Variações nas Provisões de Investimentos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	-1%	0%
Resultado de Partic. Coligadas/Controlad.	-4%	-5%	-9%	-6%	-11%	-18%	-12%	-9%	-6%	-5%
Outros	-1%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	1%	2%	1%
VARIAÇÕES RES. EXERC. FUTUROS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
RECURSOS DE ACIONISTAS	1%	1%	1%	0%	4%	3%	3%	2%	0%	3%
Realização de Capital Social	1%	1%	1%	0%	4%	3%	10%	2%	0%	1%
Contribuição Monetárias para Res. Capital	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-7%	0%	0%	2%
DOAÇÕES E SUBVENÇÕES p. Invest.	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
RECURSOS DE TERCEIROS ORIGINÁ- RIOS DE:										
. Aumento dos Subgrupos do Passivo	18%	69%	59%	64%	61%	83%	50%	83%	63%	82%
Depósitos	0%	23%	0%	47%	48%	54%	7%	30%	35%	0%
Captações no Mercado Aberto	17%	30%	29%	0%	3%	0%	15%	32%	4%	0%
Recursos de Aceites e Emissão de Tít.	0%	1%	0%	0%	1%	14%	0%	4%	0%	0%
Relações Interfinanceiras	0%	0%	0%	0%	4%	0%	1%	0%	1%	0%
Relações Interdependências	1%	1%	2%	0%	1%	3%	0%	0%	1%	0%
Obrigações por Empréstimos e Repass.	0%	15%	24%	9%	0%	7%	12%	12%	5%	0%
Inst. Financeiros Derivativos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Outras Obrigações	0%	0%	4%	8%	4%	6%	16%	4%	17%	82%
. Diminuição dos Subgrupos do Ativo	75%	19%	12%	30%	19%	3%	20%	0%	31%	0%
Aplicações Interf. de liquidez	53%	0%	0%	20%	18%	2%	0%	0%	0%	0%
Tít. E Vals. Mob. e Inst. Derivativos Fin.	10%	7%	0%	0%	0%	0%	12%	0%	27%	0%
Relações Interdependências/Interfinanc.	0%	11%	12%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%
Operações de Crédito	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	4%	0%
Outros Créditos	12%	0%	0%	9%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
. Alienação (Baixa) de Bens e Invest.	1%	1%	1%	2%	2%	3%	11%	10%	2%	12%
Bens Não de Uso Próprio	0%	0%	0%	0%	1%	2%	1%	0%	0%	0%
Imobilizado de Uso	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	0%
Imobilizado de Arrendamento	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Investimentos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	9%	1%	12%
Alienação (Baixa) do Diferido	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Juros sobre o Capital Próprio e Dividen dos Recebidos de Coligadas e Control.	0%	7%	8%	2%	12%	9%	11%	2%	3%	2%
Redução de Invest. em Control/Coligadas	0%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
. Ativo Líquido da Cons. das Ag. Exterior	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
APLICAÇÃO DE RECURSOS	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
JUROS S/ CAPITAL PRÓPRIO E DIVI - DENDOS PAGOS E/OU DECLARADOS	1%	3%	3%	5%	6%	9%	6%	4%	3%	3%
AQUIS. DE AÇÕES DE PROP EMISSAO	0%	0%	0%	1%	0%	3%	2%	1%	1%	1%
INVERSÕES EM	4%	7%	9%	15%	20%	17%	14%	22%	7%	21%
Bens de Uso Próprio	0%	0%	1%	2%	2%	1%	1%	1%	0%	0%
Imobilizado de Uso	3%	1%	2%	1%	1%	2%	3%	2%	1%	0%
Imobilizado de Arrendamento	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Investimentos	1%	5%	6%	12%	17%	14%	11%	20%	5%	21%

Tabela 5: Índices Financeiros Bradesco

MOEDA MILHÕES

INDICADORES											
ESTRUTURA	dez/94	dez/95	dez/96	dez/97	dez/98	dez/99	dez/00	dez/01	dez/02	dez/03	
IMOBILIZAÇÃO	78%	77%	54%	87%	104%	124%	107%	123%	134%	144%	
ALAVANCAGEM %	399%	496%	529%	660%	681%	731%	697%	754%	861%	870%	
CAPITAL GIRO PRÓP	732	867	2229	413	-566	-1976	-888	-2490	-3993	-6371	
ENCAIXE BANCÁRIO	0,49	1,05	1,62	1,10	1,00	0,80	0,58	0,99	1,25	1,72	
LIQUIDEZ GERAL	1,04	1,04	1,08	1,01	0,99	0,96	0,98	0,97	0,96	1,03	
RISCO											
INADIMPLÊNCIA	3%	5%	3%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	
RISCO	3%	2%	1%	1%	3%	4%	8%	8%	11%	10%	
COMPROMETIM.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DESP. PCLD/OP. CR	6%	17%	15%	6%	13%	13%	8%	9%	12%	10%	
DESP. PCLD/PL	8%	24%	21%	12%	21%	23%	17%	18%	21%	17%	
RENTABILIDADE											
ATIVO %	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	2%	2%	
PATRIM. LÍQUIDO %	12%	11%	15%	15%	16%	16%	22%	22%	19%	17%	
OPERACIONAL %	14%	13%	16%	17%	13%	14%	15%	22%	16%	2%	
OPERACIONAIS											
PARTIC. RECEITAS S/ REC. OPERAC.											
RES.BÁSICO/RO %	47%	29%	26%	28%	22%	12%	17%	19%	15%	20%	
OPER.CREDITO/RO%	35%	61%	52%	51%	51%	48%	44%	46%	43%	40%	
TITS.VALS.MOB/RO%	14%	8%	20%	16%	18%	15%	18%	19%	28%	34%	
CÂMBIO / RO %	2%	1%	4%	5%	5%	10%	6%	10%	16%	4%	
PREST. SERV/ RO %	12%	14%	12%	15%	14%	13%	19%	15%	11%	15%	
PARTIC. DESPESAS S/ R. O.											
DESP. CAPTAÇÕES /	22%	29%	32%	27%	32%	26%	30%	30%	32%	49%	
DESP. ADM. / RO %	24%	18%	17%	19%	17%	14%	18%	14%	11%	15%	
DESP. PCLD / RO %	7%	18%	13%	8%	13%	11%	10%	10%	10%	10%	
DESP. PESSOAL / RO	12%	10%	10%	11%	8%	6%	10%	12%	7%	1%	

ANEXO A

BALANÇO PATRIMONIAL

ATIVO

1 - DISPONIBILIDADES

- Caixa - registra numerário em poder do banco (agências, tesouraria, departamento);

- Depósitos em bancos oficiais e privados - Conta Depósitos;

- Reservas livres em espécie no Banco Central - registra os depósitos voluntários de livre movimentação, depositados no BACEN para manter níveis de encaixe;

2 - APLICAÇÕES INTERFINANCEIRAS DE LIQUIDEZ (somatório 2.1, 2.2)

2.1 - Aplicações no Mercado Aberto

São contabilizadas as operações a preços fixos, registradas pelo valor de liquidação e retificadas pelas rendas a apropriar . São operações de curtíssimo prazo.

Os títulos lastreadores das operações podem ser: LFT, LTN, CDB, LC (Letras de Câmbio), LI (Letras Imobiliárias), TEM (Títulos Estaduais e Municipais), outros assemelhados.

2.2 - Aplicações em Depósitos Interfinanceiros - CDIs

Classificam-se os valores referentes a aplicações de curto prazo, efetuadas junto às instituições tomadoras de CDI.

3 - TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

Títulos Livres - Carteira Própria

São títulos de Renda Fixa ou Variável demonstrados ao custo médio de aquisição acrescidos dos rendimentos incorridos. São os títulos livres para negociação.

Os papéis podem ser os seguintes:

Os descritos no mercado aberto mais os de renda variável: Ações de Cias. Abertas/Fechadas

- . Bônus de Subscrição de Cias Abertas
- . Cotas de Fundos de Investimentos

Títulos Vinculados a Operações Compromissadas

Títulos de renda fixa vinculados a recompra.

Classificam-se os valores relativos aos compromissos de recompra de títulos e valores mobiliários, referentes a operações a preços fixos, registrados pelo valor de liquidação.

Títulos e Valores Mobiliários Vinculados a Negociação e Intermediação de Valores

Classificam-se as operações realizadas, decorrentes das relações com o mercado (sistema e clientes), relativas a Negociação e Intermediação de Valores por conta própria ou de terceiros.

Subdividem-se nas seguintes contas:

- . Títulos de Renda Fixa em Garantia
- . Títulos de Renda Variável em garantia
- . Contratos por Compra de Mercadorias
- . Contratos por Compra de Ativos Financeiros (ouro)

Títulos Vinculados ao Banco Central

Depósitos para Capital em Títulos, Reservas Compulsórias em Títulos, Títulos Vinculados a Empréstimos de Liquidez, Títulos a Recursos Externos.

Títulos Vinculados à Aquisição de Ações de Empresas Estatais

4 - RELAÇÕES INTERFINANCEIRAS E INTERDEPENDÊNCIAS

Classificam-se os valores referentes a relações entre bancos (interfinanceiras) e as relações entre agência e departamentos do próprio banco (interdependências), do Balanço Patrimonial; com exceção dos créditos vinculados por Depósitos no Banco Central e Sistema Financeiro de Habitação.

4.1. - Relações Interfinanceiras

- . Serviços de Compensação de Cheques e Outros Papéis

- . Repasses Interfinanceiros

- Devedores por Repasses de Recursos de Crédito Rural

- Devedores por Repasses de Recursos Externos

- Devedores por Repasses de Outros Recursos

- (-) Rendas a Apropriar de Repasses Interfinanceiros

- . Relações com Correspondentes

- Correspondentes no Exterior em Moeda Nacional

- Correspondentes no Exterior em Moeda Estrangeira

- Correspondentes no País

- Matriz e Congêneres no Exterior em Moeda Nacional

4.2. - Relações Interdependências

- . Recursos em Trânsito de Terceiros

- Pagamentos em Trânsito de Sociedades Ligadas

- Pagamentos em Trânsito de Terceiros

- . Transferências Internas de Recursos

- Cheques e Ordens a Receber

- Dependências no Exterior em Moeda Nacional

- Dependências no País

- Numerário em Trânsito

- Suprimentos Interdependências

- . Relações com a Carteira de Câmbio e de Desenvolvimento

5 - OPERAÇÕES DE CRÉDITO

Empréstimos

São operações realizadas sem aplicação específica ou vínculo.

Títulos Descontados

São operações de descontos de títulos pré - fixados.

Financiamentos

São operações realizadas com aplicação específica, vinculadas à comprovação de recursos.

DEFINIÇÃO SOBRE SETOR PÚBLICO E PRIVADO

Setor Público:

Conjunto de Entidades públicas e seus organismos estabelecidos mediante processo político, tanto a nível Federal, Estadual, ou Municipal, ou ainda empresas controladas pelo Governo.

Setor Privado:

Conjunto das entidades estabelecidas mediante processo de livre iniciativa, com fins lucrativos ou não, nas quais não exista participação preponderante ou controle acionário dos governos Federal, Estaduais, ou Municipais.

6 - DEPÓSITOS NO BANCO CENTRAL / SFH

. Créditos Vinculados ao Banco Central

Depósitos em Moeda Estrangeira

Depósitos para Capital em dinheiro

Depósitos para Contratação de Câmbio

Recolhimento de Recursos do Crédito Rural

Recolhimento em Títulos

Reserva Compulsória em espécie

- . Crédito Vinculados ao SFH
- Cotas do Fundo de Estabilização
- FGTS a Ressarcir
- Fundo de Compensação de Variações Salariais
- Transferência de Depósitos de Poupança

7 - CARTEIRA DE CÂMBIO

- . Adiantamentos sobre Compras Interbancárias Vinculadas à Exportação
- . Adiantamentos sobre Contratos de Câmbio
- . Letras a Entregar / Entregues
- . Cambiais e Documentos a Prazo em Moedas Estrangeiras
- . Contas Gráficas em Moedas Estrangeiras
- . Créditos Registrados em Moedas Estrangeiras a Receber
- . Rendas a Receber - Câmbio
- . Variação das Taxas - Câmbio Futuro
- . Devedores Diversos - Exterior - Câmbio

8 - OUTROS CRÉDITOS

- . Créditos por avais e fianças honrados;
- . Rendas de comissões, corretagens, dividendos/bonificações em dinheiro, serviços e outros a receber;
- . Negociação e intermediação de valores
- . Diversos (adiantamentos salariais, para pagamentos, de imobilizações, cheques a receber, créditos tributários, etc)
- . Outros Créditos de Liquidação Duvidosa

9 - OUTROS VALORES E BENS

- . Investimentos Temporários (bens não de uso próprio)
- Imóveis com Opção de Venda
- Veículos Afins

Máquinas e Equipamentos

. Outros Valores e Bens

Mercadorias - Conta Própria

Mercadorias em Garantia de Operações em Bolsas

Material em Estoque

Valores em Moedas Estrangeiras (espécie)

. Despesas Antecipadas

10. - CRÉDITOS EM LIQUIDAÇÃO - OPERAÇÕES DE CURSO ANORMAL

Compreende todas as Operações de Créditos de Liquidação Duvidosa ou Créditos em Liquidação, inclusive de Créditos Diversos de qualquer natureza.

. Créditos ou parcelas em atraso, vencidos há mais de 90 (noventa) dias

. Créditos de empresas em processo de concordata / falimentar

11. - TOTAL DOS INVESTIMENTOS

11.1. INVESTIMENTOS EM CONTROLADAS/COLIGADAS

Compreende todas as Participações em Controladas e Coligadas e Dependências no Exterior demonstradas no balanço.

11.2. OUTROS INVESTIMENTOS

. Investimentos por Incentivos Fiscais

. Títulos patrimoniais

. Ações e Cotas

. Outros Investimentos

12. - TOTAL DO IMOBILIZADO

12.1. IMOBILIZADO DE USO

Compreende o Imobilizado efetivamente utilizado na exploração da atividade da instituição mais as imobilizações em curso demonstradas no balanço, e

retificadas pela correspondente depreciação acumulada.

12.2. IMOBILIZADO DE ARRENDAMENTO

Compreende os bens de propriedade da instituição, arrendados ou a arrendar, deduzidos das respectivas depreciações acumuladas.

PASSIVO

13. - DEPÓSITOS À VISTA

Depósitos de livre movimentação mantidos por pessoas físicas e jurídica, inclusive firmas individuais.

14 - DEPÓSITOS DE POUPANÇA

Compreende os depósitos de poupança de livre movimentação.

15 - DEPÓSITOS INTERFINANCEIROS

Compreende os recursos recebidos de instituições do mercado (empresas ligadas ou não) nas Operações de Captação.

16 - DEPÓSITOS A PRAZO

Compreende o registro de depósitos sujeitos a condições definidas de prazo, juros, e correção monetária, com ou sem emissão de certificado de depósito bancário.

- . Depósitos de Aviso Prévio
- . Depósitos a Prazo
- . Depósitos Judiciais Remunerados

17 - CAPTAÇÕES NO MERCADO ABERTO

Carteira Própria

Sua função, registrar, pelo valor do resgate, as operações

compromissadas lastreadas com títulos próprios.

Carteira de Terceiros

Sua função, registrar, pelo valor do resgate, as operações compromissadas lastreadas com títulos de terceiros.

18. - RECURSOS DE ACEITES, EMISSÃO OU ENDOSSO DE TÍTULOS

- . Obrigações por Recursos e Aceites Cambiais (Financeiras)
- . Obrigações por Recursos de Letras Imobiliárias
- . Obrigações por Recursos de Cédulas e Letras Hipotecárias
- . Obrigações por Recursos e Debêntures (Leasing)
- . (-) Títulos em Carteira (LC, LI, LH, Debêntures)
- . (-) Deságios a Apropriar
- . (-) Despesas a Apropriar

19. - OBRIGAÇÕES POR EMPRÉSTIMOS / REPASSES

19.1. EMPRÉSTIMOS E REPASSES NO BACEN

Compreende o valor existente na rubrica Empréstimos no País - Instituições Oficiais do Balanço e a transferência da rubrica Repasses do País - Instituições Oficiais referentes ao Banco Central, a saber:

. EMPRÉSTIMOS NO PAÍS DE INSTITUIÇÕES OFICIAIS

Banco Central - Conta Empréstimos

.. Operações de Liquidez

.. Empréstimos Ponte

.. Empréstimos de Recuperação

Redescontos

Refinanciamentos

(-) Despesas a Apropriar de Empréstimos no País

. REPASSES NO PAÍS DE INSTITUIÇÕES OFICIAIS

Obrigações por repasses - Banco Central

19.2. EMPRÉSTIMOS E REPASSES NO PAÍS

EMPRÉSTIMOS NO PAÍS - OUTRAS INSTITUIÇÕES

. Obrigações por empréstimos no país

.. Em moeda nacional

.. Em moeda estrangeira

. Refinanciamento de Operações de Arrendamento

(-) Despesas a apropriar de empréstimos no país - Outras instituições

REPASSES NO PAÍS - INSTITUIÇÕES OFICIAIS

19.3. REPASSES DO EXTERIOR

Registra, na qualidade de agente financeiro credenciado, as obrigações por recursos obtidos pela instituição, em moeda estrangeira, para repasses a mutuários no país.

19.4. EMPRÉSTIMOS NO EXTERIOR

20 - PATRIMÔNIO LÍQUIDO

São os recursos próprios do banco. Composto por:

CAPITAL INTEGRALIZADO

.. Domiciliados no País

.. Domiciliados no Exterior

RESERVAS

Compreende o valor dos seguintes subgrupos:

. Reservas de Capital

Compreende-se como Reservas de Capital, entre outras, a diferença entre o preço das ações pagas pelos subscritores e seu valor nominal, bem como o excedente do preço de emissão das ações cujo valor é destinado à formação do Capital Social; as doações e subvenções para investimentos; e a atualização dos Títulos Patrimoniais.

Em geral são utilizados para absorção de prejuízos; incorporação ao Capital Social; pagamento de dividendos às ações preferenciais; e resgate, reembolso ou compra de ações.

. Correção Monetária do Capital

Considera-se, ainda, no item Reservas de Capital, enquanto não capitalizadas a Correção Monetária do Capital Realizado, assim como a de aumento de Capital em Curso, decorrente de aproveitamento de Reserva de Lucros Acumulados, que também só pode ser incorporada ao Capital Social após deliberação da AGO.

. Reservas de Reavaliação

Estas reservas correspondem às contrapartidas do aumento do valor atribuído a imóveis de uso próprio, e quando ocorrem reavaliações em bens de coligadas e controladas, cujos investimentos sejam avaliados pelo método da Equivalência Patrimonial.

A Reserva de Reavaliação não pode ser utilizada para compensar prejuízos.

. Reservas de Lucros

Reserva Legal

Reservas Estatutárias

Reservas para Contingências

Reservas para Expansão

Reservas de Lucros a Realizar

Reservas Especiais de Lucros

LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS

Sua função é registrar o saldo remanescente dos lucros/prejuízos, após as reversões e destinações.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

21 - RECEITAS

DE OPERAÇÕES DE CRÉDITO:

- . Rendas de empréstimos,
- . Títulos descontados,
- . De financiamento,
- . De financiamentos rurais, Agro-industriais,
- . De financiamentos Imobiliários, Habitacionais
- . De arrendamento.

RENDAS DE CÂMBIO:

- . Rendas de operações de câmbio

RENDAS DE APLICAÇÃO INTERFINANCEIRA DE LIQUIDEZ

- . Rendas de Aplicações em Operações Compromissadas
- . Rendas de Aplicações em Depósitos Interfinanceiros

RESULTADO DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS:

- . Rendas de Títulos de Renda Fixa
- . Rendas de Títulos e Renda Variável
- . Lucros com Operações com Ações

RENDAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

- . Rendas de Adm. de Fundos de investimentos
- . Rendas de Cobrança
- . Rendas de Comissões na Colocação de Títulos
- . Rendas de Corretagens de Câmbio
- . Rendas de Corretagens de Operações em Bolsas
- . Rendas de Serviços de Custódia
- . Rendas de Serviços Prestados a Ligadas

- . Rendas de Transferência de Fundos
- . Rendas de Outros Serviços

OUTRAS RENDAS OPERACIONAIS

- . Ajustes de Aplicação em Ouro
- . Lucros em Cessão de Crédito
- . Recuperação de Créditos Baixados com Prejuízo
- . Recuperação de Encargos e Despesas
- . Rendas de Aplicações no Exterior
- . Rendas de Créditos Vinculados ao Banco Central
- . Rendas de Créditos Vinculados ao SFH
- . Rendas de Garantias Prestadas
- . Rendas e Repasses Interfinanceiros
- . Reversão de provisões operacionais
- .. Perdas em Aplicações em Depósitos Interfinanceiros
- .. Desvalorização de Títulos Livres
- .. Desvalorização de Títulos Vinculados à Operações Compromissadas
- .. Desvalorização de Títulos Vinculados à Negociação e Intermediação
- de Valores
- .. Operações de Créditos de Liquidação Duvidosa

22 - DESPESAS

CAPTAÇÕES NO MERCADO:

- . Despesas de depósitos de Poupança
- . Despesas de Depósitos Interfinanceiros
- . Despesas de Depósitos de Aviso Prévio
- . Despesas de Depósito a Prazo
- . Despesas de Depósitos Judiciais
- . Despesas de Operações Compromissadas
- . Despesas de Aceites Cambiais
- . Despesas de letras imobiliárias
- . Despesas de Cédulas e Letras Hipotecárias
- . Despesas de Debêntures

RESULTADO DE CÂMBIO

- . Despesas de Operações de Câmbio
- . Prejuízo por Variação e Diferenças de Taxas
- . Reajustes de Disponibilidades e Obrigações em Moedas Estrangeiras

DESPESAS DE OBRIGAÇÕES POR EMPRÉSTIMOS E REPASSES

- . Despesas de Empréstimos - Banco Central
- . Despesas de Empréstimos
- . Despesas de Redescontos
- . Despesas de Refinanciamento
 - .. Banco Central
 - .. Recursos do Sistema Financeiro de Habitação
- . Despesas de Empréstimos no País
- . Despesas de Empréstimos no Exterior
- . Despesas de Repasses - Banco Central
- . Despesas de Repasses - Banco do Brasil
- . Despesas de Repasses - BNDES
- . Despesas de Repasses - CEF
- . Despesas de Repasses - FINAME
- . Despesas de Repasses - Outras Instituições Oficiais
- . Despesas de Repasses - Interfinanceiros
- . Despesas de Obrigações com Banqueiros no Exterior

DESPESAS DE ARRENDAMENTO MERCANTIL

- . Despesas de Arrendamento
 - .. Depreciação de Bens Arrendados
 - .. Depreciação de Bens a Arrendar
 - .. Manutenção de Bens Arrendados
 - .. Outras Despesas de Arrendamento
- . Prejuízos na Alienação de Bens Arrendados

RESULTADO DE TRANSAÇÕES COM TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

- . Deságios na Colocação de Títulos
- . Prejuízos com Títulos de Renda Fixa
- . Prejuízos com Títulos de Renda Variável
- . Prejuízos com Operações com Ações
- . Prejuízos com Ativos Financeiros
- . Prejuízos em Operações com Mercadorias

DESpesas ADMINISTRATIVAS

- . Despesas de Água, Energia e Gás
- . Despesas de Aluguéis
- . Despesas de Arrendamento de Bens
- . Despesas de Comunicação
- . Despesas de Contribuições Filantrópicas
- . Despesas de Honorários
- . Despesas de Manutenção de Bens
- . Despesas de Material
- . Despesas de Pessoal - Benefícios
- . Despesas de Pessoal - Encargos Sociais
- .. FGTS
- .. Previdência Social
- .. Previdência Complementar
- . Despesas de Processamento de Dados
- . Despesas de Promoções e Relações Públicas
- . Despesas de Propaganda e Publicidade
- . Despesas de Publicações
- . Despesas de Seguros
- . Outras Despesas Administrativas

OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS

- . Ajustes de Aplicação em Ouro
- . Despesas de Administração de Fundos e Programas Sociais
- . Despesas de Contribuição do FINSOCIAL
- . Despesas de Contribuição ao PIS/PASEP
- . Despesas de Contribuição ao SFH

- . Despesas de Cessão de Crédito de Arrendamento
- . Despesas de Cessão de Operações de Crédito
- . Despesas de Obrigações por Fundos Financeiros e de Desenvolvimento
- . Prejuízos em Cessão de Crédito
- . Outras Despesas Operacionais

APROVISIONAMENTO E AJUSTES PATRIMONIAIS

- . Despesas de Provisões Operacionais
- . Operações de Crédito de Liquidação Duvidosa
- . Crédito de Arrendamento Mercantil de Liquidação Duvidosa
- . Outros Créditos de Liquidação Duvidosa

23. - RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS

Diferença entre Receitas e Despesas Não Operacionais, quais sejam:

- . Receitas Não Operacionais
 - .. Lucros nas Transações com Valores e Bens
 - ... Lucros na Alienação de Investimentos
 - ... Lucros na Alienação de Participações Societárias
 - ... Lucros na Alienação de Valores e Bens
 - .. Outras Receitas Não Operacionais
 - ... Ganhos de Capital
 - ... Rendas de Aluguéis
 - .. Reversão de Provisões não operacionais
 - . Outras Rendas Não Operacionais
 - . Prejuízos em Transações com Valores e Bens
- . Despesas Não Operacionais
 - .. Prejuízos em Transações com Valores e Bens
 - .. Outras Despesas Não Operacionais

24. - RESULTADO DE PARTICIPAÇÃO EM CONTROLADAS E COLIGADAS

Registra o valor das perdas ou ganhos decorrentes da avaliação dos investimentos pelo método da Equivalência Patrimonial do Demonstrativo de Resultados.

25. - SALDO DA CORREÇÃO MONETÁRIA

É apresentada com destaque na Demonstração de Resultados, indicando o reflexo da inflação no resultado. Compreende o valor da diferença entre correções das contas do Patrimônio Líquido e do Ativo Permanente, com significado mais abrangente, pois inclui perdas nos ativos monetários e ganhos nos passivos monetários, mais o complemento das demais receitas e despesas, apesar de legalmente representada por um só valor. Seu saldo pode representar uma despesa, se devedor, oriunda do PL e Passivos; ou uma receita, se credor, oriunda do Ativo Permanente, Ativo Circulante ou Realizável.

26. - AJUSTES DE PROGRAMA DE ESTABILIZAÇÃO ECONÔMICA

. Perdas ou Ganhos com Programas de Estabilização Econômica

27. - PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA

É calculado com base no Resultado do Exercício, contabilizado pelo valor atualizado até a data do balanço; com observância na legislação do imposto.

28. - CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

Instituída pela Lei No. 7.689 de 15 de Dezembro de 1.988. É calculada sobre o Lucro Líquido Ajustado das pessoas Jurídicas.

29. - PARTICIPAÇÕES ESTATUTÁRIAS / MINORITÁRIAS

. Administradores

. Empregados

. Fundos de Assistência e Previdência

. Minoritários

